

Girl (soft) power

D

Difficile de la manquer. La photo des dirigeantes de Nouvelle-Zélande, Allemagne, Taïwan, Finlande et Norvège a fait le tour du Web en septembre dernier, accompagnée de la conclusion de cette étude du Centre for Economic Policy Research, portant sur 194 pays : en matière de crise sanitaire, les pays gouvernés par des femmes présentent des résultats «systématiquement et significativement meilleurs» que ceux dirigés par des hommes. En comparant les taux de mortalité liés au Covid rapportés au nombre d'habitants, l'étude révèle que, parmi les 20 Etats les plus touchés, aucun n'est ou n'était mené par une femme lors du pic épidémique. Les dirigeantes ont adopté des mesures de confinement plus rapides que leurs collègues masculins, mieux géré les impératifs logistiques et, surtout, ont beaucoup mieux

Sans doute en raison de leur éducation, les femmes disposent de solides atouts dans l'exercice du leadership. Et sont courtisées avec assiduité par les entreprises.

communiqué auprès de leur population sur les enjeux de la pandémie et la nécessité de se serrer les coudes. Bref, elles ont fait preuve de qualités inestimables par temps de crise : calme, prévoyance, bienveillance, efficacité... Des «soft skills» qui ont désormais le vent en poupe dans l'esprit des recruteurs, bien plus que les valeurs guerrières de l'entreprise d'antan.

Compétence à deux facettes

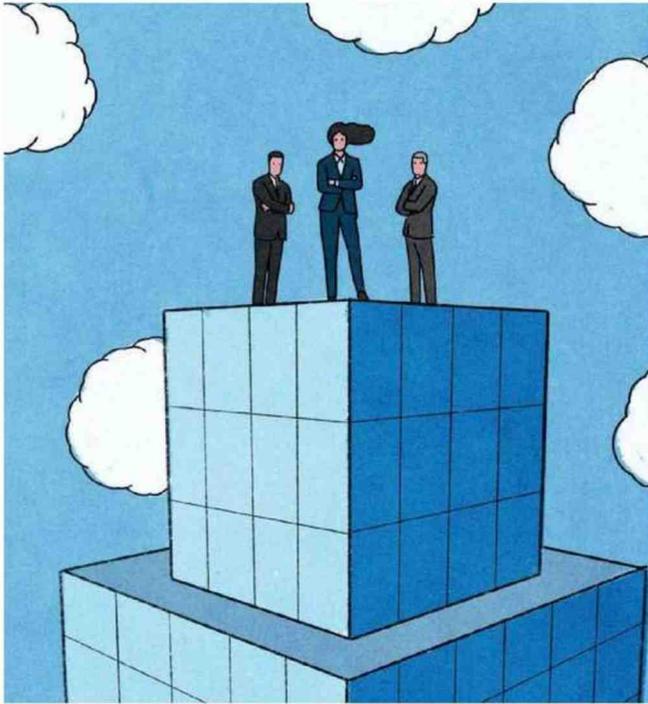
Certes, quelques mauvaises langues estiment, à la lecture de cette même étude, que ces dirigeantes ont plutôt démontré leur aversion au risque. Mauvaise pioche : selon Anne Boring, titulaire de la chaire pour l'entrepreneuriat féminin à Sciences Po, «en matière de leadership, il n'y a pas de grande différence entre les genres face à la prise de risque». D'autres expertes, comme Martine Renaud-Boulart, coach et auteure du *Management au féminin* (Robert Jauze), ont surtout noté le «réel sens de l'anticipation et l'empathie» de ces femmes politiques : «Angela Merkel a su habilement se servir de sa figure maternelle, explique-t-elle. Elle s'est posée comme protectrice de ses concitoyens tout en restant directive.»

En entreprise, en tout cas, les femmes cadres seraient bien plus proches des modèles managériaux qui tendent aujourd'hui à se mettre en place. Une évolution à l'œuvre depuis plusieurs années dans la mentalité des recruteurs, en quête de managers plus coopératifs que compétitifs. «Les entreprises sont demandeuses de profils aptes à évoluer dans des modèles moins hiérarchiques et plus collaboratifs», assure Alexandre Palaise, président de WALB Partners, cabinet de chasseur de têtes. Il a lui-même pu constater, au fil de ses missions, la volonté des groupes du CAC 40 de féminiser leurs directions. Des initiatives qui ne sont pas seulement dues à l'obligation de parité, mais bien à un changement progressif d'approche. «Historiquement, le monde de l'entreprise repose

EMPATHIE VERSUS SYMPATHIE

«Quand j'étais jeune manager, un collaborateur divorcé ne se gênait pas pour arriver en retard au bureau les semaines où il avait la garde de son fils. Il pensait sans doute que je serais plus compréhensive», se souvient Gaëlle Picard-Abezis, directrice des relations extérieures chez Docaposte.

Erreur ! Capable de s'identifier à la situation de son subordonné, la manager n'a pas validé son attitude, construite sur un a priori sexiste. D'autant que ce collaborateur ne se serait pas autorisé de tels écarts avec un homme. Ecouter et comprendre, cela ne signifie pas approuver n'importe quoi.



sur des valeurs attribuées au masculin, comme le charisme, l'autorité ou la capacité à imposer une vision, rappelle Patrick Scharnitzky, docteur en psychologie sociale. Mais ces codes ne sont plus suffisants pour s'imposer comme manager. L'heure est à la compétence à deux facettes, à la fois technique et comportementale. «La crise actuelle et l'évolution du monde du travail réclament des postures managériales qui ne soient plus seulement de l'ordre de la conquête, mais surtout de la construction de la confiance. Et les femmes les incarnent plus facilement», assure Isabelle Barth, professeure des universités en science de gestion. En raison de leur éducation, elles investissent davantage que les hommes les valeurs de bienveillance ou de pédagogie, devenues des atouts sur le marché de l'emploi.

Accumulation de formations

Chez Danone, Anne Thévenet-Abitbol revendique ainsi son empathie comme une aide à la créativité. «Être ouvert aux autres ou à l'air du temps favorise l'imagination», assure la directrice prospective et nouveaux concepts au sein du groupe agroalimentaire. Son job consiste à lancer des idées et à embarquer des compétences en interne pour les transformer en projets concrets. Pour y arriver, sans disposer d'équipe spécifique, elle doit faire preuve d'initiative et d'une grande force de persuasion. «La capacité à entraîner les gens s'acquiert en partie grâce à une bonne connaissance de soi et au sens de la délégation», explique-t-elle. L'empathie est ici une ressource indispensable : elle permet une meilleure écoute et

favorise la compréhension des attentes. «Cela crée une vraie jubilation à progresser ensemble.» A ces soft skills, les femmes managers ajoutent leur savoir technique. Pour grimper dans la hiérarchie, elles ont tendance à «justifier leur poste» par une accumulation de compétences. Résultat : elles sont souvent plus capées que leurs collègues masculins ! Ainsi, très tôt responsable d'équipes dans le monde de la finance, Tiia Pari, directrice chez LexisNexis, a multiplié les formations : «Lorsque je suis arrivée en France j'ai tenu à suivre un MBA pour m'intégrer, gagner en compétence et en réseau.» Diplômée en finances de l'université de Chicago et de la prestigieuse Harvard business school, elle avait pourtant occupé des fonctions de manager en Estonie pendant huit ans et dirigé sa propre entreprise pendant quatre ans ! «Les femmes ont bien en tête qu'elles ne sont pas d'emblée considérées comme légitimes, analyse Marie Donzel, directrice associée d'AlterNego. Elles sont encore trop souvent attendues au tournant et s'affirment donc par une ultraqualification.»

En ces temps de crise, deux autres aptitudes ont prouvé leur importance : l'adaptabilité, mais aussi ce que Francesca Aceto, directrice régionale de SNCF Réseaux, appelle «la tolérance à l'ambiguïté». «Il m'arrive, explique-t-elle, de ne pas avoir de réponses à donner aux questions des équipes ou des clients. Il ne faut pas avoir peur de dire qu'on ne sait pas, tout en ayant confiance dans sa capacité et celle du collectif à trouver des solutions.» Difficile, pour autant, de parler de facultés «typiquement féminines» : certains hommes savent eux aussi se montrer prévoyants et protecteurs ! Les managers féminins ne doivent surtout pas se laisser enfermer dans les qualités qu'on leur prête. «Il faut se défaire de l'idée que les soft skills ont un genre et que les tech ont un âge», s'insurge Marie Donzel.

De fait, c'est sans doute la mixité qui fonctionne le mieux : «Les pays qui progressent sur l'égalité femme-homme progressent dans tous les domaines», rappelle Isabelle Barth. Il y a dix ans déjà, l'École supérieure de commerce de Nice-Sophia Antipolis assurait, après avoir dépouillé les bilans sociaux de 40 grandes entreprises françaises, que plus un groupe comptait une proportion élevée de femmes cadres dans ses rangs, moins son cours en Bourse baissait. En 2016, une étude du cabinet Global Contact révélait en outre que les équipes mixtes affichaient des résultats 20% supérieurs aux équipes non mixtes, sachant que l'on considère une équipe comme mixte à partir du moment où elle compte de 40 à 60% de femmes ou d'hommes. En clair, si votre team est monogénérée, vous savez ce qu'il vous reste à faire... *

➡ Par Julie Krassovsky