

# Quand le chef est une patronne

Existe-t-il une façon typiquement féminine de diriger ? La question divise. « La filiale est dirigée par une femme ingénieur rigoureuse, qui sait aussi humaniser les relations », observe Arividya Noviyanto, DRH de Total en Indonésie (3.800 personnes). Comme lui, nombre de salariés placés sous l'autorité de femmes évoquent leur sensibilité et leur style différent. Pour quelques-uns toutefois, le genre importe guère et « seule diffère la personnalité », comme l'assurent Valérie Duval et Gilbert Hamaïde,

deux chefs de service de la direction stratégie global gaz et GNL de GDF Suez, dirigée par Valérie Ruiz-Domingo. « Mon boss n'est ni une femme ni un homme, c'est un chef », renchérit Vincent Bouchoux, directeur au sein du centre de contact client France de Schneider Electric, que dirige Claire Bryan. Une patronne au management « situationnel et indépendant du genre », d'après Michel Meriaux, directeur lui aussi.

Il n'empêche. Au sein de l'Union européenne, où 10 % seulement des

dirigeants de sociétés cotées sont des femmes et 3 % en sont PDG (2 % en France), d'évidence, la problématique du genre est loin d'être évacuée... A fortiori quand l'Insee note, dans le secteur privé, que le salaire des femmes demeure inférieur de 23 % à celui des hommes. Il saute alors aux yeux que l'accession des femmes au pouvoir dissimule bien des luttes. « On a toutes endossé des habits masculins ; il fallait en faire plus que les hommes et être plus tranchantes... Je me souviens d'une chef de marque d'une dureté impression-

nante. Sous son autorité, j'allais au travail la peur au ventre », se rappelle Isabelle Parize, présidente du directoire de Nocibé. Aujourd'hui, les dirigeantes mixent avec bien plus de facilité autorité et féminité. Mais le plus difficile reste pour demain : augmenter leur nombre.

La loi Copé-Zimmermann de 2011 instaure un quota de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance (d'abord de 20 %, puis de 40 % en 2017), mais qu'en est-il de la mixité aux différents échelons de l'entreprise ? « Sans volonté

explicite, sans déclinaison opérationnelle, sans objectif chiffré [...], l'ascension des femmes reste un vœu pieu », relevait Pascal Morand, le directeur général de l'ESCP Europe, lors d'un colloque fin janvier.

Que faire alors ? Impliquer fortement les hommes du top management, mieux gérer les talents et faire... du prosélytisme. Des programmes de sensibilisation, comme ceux en vigueur chez Société Générale, pointent les biais de raisonnement hérités de l'éducation qui enferment les talents fémi-

nins dans des préjugés. « Les femmes peuvent aussi pâtir de leur manque de visibilité au sein de réseaux », avertit Luc Valentin, DRH de Nocibé. C'est pourquoi la formation et le coaching les aident – sans perdre leur identité – à mieux se mouvoir dans un milieu professionnel d'essence masculine, à s'y créer des relations et à y décrypter les règles et pratiques implicites. De ce rude exercice, tous – femmes, hommes, entreprises – devraient sortir gagnants.

MURIEL JASOR

## « ELLE EST CONCRÈTE ET SOUCIEUSE DU DÉTAIL »

Les dirigeantes jouent la transparence. « Partager l'information n'est pas perdre du pouvoir, au contraire », assure Valérie Ruiz-Domingo, directrice de la stratégie à la branche global Gaz et GNL chez GDF-Suez. « Je demande aux collaborateurs d'exprimer leurs idées, même décalées, puis je tranche », explique Virginie Fauvel, responsable de la banque en ligne chez BNP Paribas. Autant de fluidité qu'apprécient les collaborateurs-hommes comme femmes. « Avec les hommes, l'ambiance est plus rude », observe Pascal Szerleski, directeur de la stratégie de l'agence digitale Les Argonautes, qui a été durant dix-huit ans encadré par un management féminin.

« Contrairement à certains homologues masculins qui pensent d'abord à eux puis à l'entreprise, les dirigeantes s'impliquent davantage dans le développement des collaborateurs », observe la coach de dirigeants Eléna Fourès. « Créatives, elles ont aussi des réflexions bien plus larges que le petit créneau dans lequel on avait tendance à les tenir. »

Mais on leur trouve certains défauts, en particulier celui de se soucier de détails « et donc » de manquer de hauteur de vue, voire de panache. « Absurde ! », répond Inès Mercereau, PDG de Boursorama. « J'ai de l'ambition pour l'entreprise et cela passe par le souci de certains détails. Je m'inscris dans le long terme. » M. J.

## « ELLE DÉMINE LES CONFLITS ET PERCE LES NON-DITS »

Les femmes ont la réputation de percer les non-dits dont tout le monde s'accommode au bureau. « J'observe toutefois une réaction d'étonnement chez les hommes quand je me lance dans une explication musclée pour recadrer les choses », souligne Fabienne Daulne, directeur d'un centre d'affaires chez BNP Paribas. « La gestion de l'opposition est un registre compliqué. Dans l'inconscient de beaucoup, une femme qui hausse le ton est hystérique, alors qu'un homme dans la même situation est perçu comme courageux », poursuit Virginie Fauvel, responsable de la banque en ligne au sein du même groupe, qui a observé la façon dont les fem-

mes qu'elle a côtoyées prenaient la parole en public et géraient les conflits. « Les dirigeantes doivent avoir une réaction pondérée, faute de quoi elles risquent de perdre la face en tant que leader », conseille la coach Eléna Fourès. Pour sa part, Clara Gaymard, PDG de GE France, mise sur l'empathie : « Quand un collaborateur vous demande formellement rendez-vous, devancez l'appel au lieu de le laisser tourner autour du pot ; vous aurez le temps de lui poser les bonnes questions et de trouver une solution. C'est incroyable le nombre de situations – qui auraient pu tourner en conflits – que l'on peut déminer ainsi », a-t-elle confié à la coach Paule Boffa-Comby. M. J.



## « ELLE EST MOINS POLITIQUE QU'UN CHEF HOMME »

C'est vrai, le jeu de manœuvres et d'influence ne m'intéresse pas », déclare Béatrice Ogée, directrice générale d'International SOS. « Moins politique ? Jusqu'à un certain point », tempère Virginie Fauvel, responsable de la banque en ligne chez BNP Paribas. « Il faut nécessairement appréhender les règles de l'entreprise qui ont été conçues par des hommes... » Valérie Ruiz-Domingo, directrice de la stratégie à la branche Global Gaz et GNL chez GDF Suez va plus loin encore : « A un niveau de pouvoir, il faut quitter cette zone de confort qu'est l'expertise et pleinement endosser le rôle de lea-

der », poursuit-elle. Car, « on ne peut pas être sur la passerelle du capitaine et se préoccuper du menu », résume avec ironie Eléna Fourès. « Que les femmes cessent enfin de se poser des questions sur leur compétence, leur expertise ou leur capacité à livrer des résultats ! Les hommes le font-ils quand ils acceptent une promotion ? » Peu nombreuses aussi sont les dirigeantes qui créent des liens utiles au travail et, faute de temps, à fréquenter ce réseau informel en dehors de l'entreprise. « Je les trouve moins manipulatrices que les hommes », conclut Arnaud Delattre, fondateur de Starquest Capital. M. J.

## « ELLE SE PRÉOCCUPE PLUS DE LA QUALITÉ DE VIE »

Les choses ont surtout évolué dans le discours, peu dans la pratique », observe Inès Mercereau, PDG de Boursorama. « La vie professionnelle est extrêmement exigeante et c'est normal. La conciliation des vies professionnelle et privée est un véritable exercice d'équilibre », souligne-t-elle. De son côté, Fabienne Daulne, directeur d'un centre d'affaires chez BNP Paribas, reconnaît avoir dispensé quelques conseils personnels à la demande de collaborateurs en difficulté. Mais « je ne vais pas au-devant sauf en cas d'impact sur l'organisation », précise-t-elle.

« Comme on l'a fait pour moi, il m'est arrivé d'enlever ma casquette de dirigeante pour donner un conseil, notamment lors de l'arrivée d'un enfant », con-

cede Isabelle Parize, présidente du directoire de Nocibé, qui définit son style de management comme « exigeant et incisif » mais aussi « très soucieux de la progression des gens ». Mais si certaines avancent tirer de leur expérience de mère de famille des astuces pour l'entreprise, Isabelle Smith Monnerville, avocat associé chez Smith Violet, conseille vivement de « ne pas confondre les fonctions maternelle et de dirigeante. Pour la bonne santé de tous, patrons, salariés, clients ! » M. J.

### PLUS SUR LE WEB

Retrouvez tous les articles de la rubrique sur [lesechos.fr/management](http://lesechos.fr/management) et sur [lesechos.fr/formation](http://lesechos.fr/formation)