L’idée d’un mode de gestion proprement féminin fait débat. Mais les femmes continuent agir pour atteindre le sommet des organigrammes.

Face à la crise, les femmes cadres de la finance assument, avec prudence, une certaine façon d'agir qui peut leur être propre. « *Ayant des progressions de carrières moins linéaires que celles des hommes, avec des phases de stagnation, de changement d'orientation, puis d'accélération très forte, les femmes sont plus habituées à vivre des chocs* », avance Alexandra Serizay, qui dirige depuis un peu plus d'un an la stratégie et l'organisation de HSBC France. Mais à l'heure où les établissements financiers s'efforcent de promouvoir la mixité au sein de leurs directions (et surtout leurs conseils d'administration, sous l'impulsion de la loi Copé-Zimmermann adoptée en 2011), le sujet du management « au féminin » nourrit beaucoup d'interrogations chez les femmes comme chez les hommes. Peut-on parler de « valeurs féminines » appliquées au monde de l'entreprise ? Existe-t-il un leadership « au féminin » ? Un style de management différent de celui des hommes ? Une approche spécifique des femmes dans l'évaluation et la gestion des événements ? « *Je dirais que la crise m'a été favorable puisqu'elle m'a permis de développer le segment de clientèle ‘midcap' sur lequel la banque n'était pas très présente* », déclare Virginie Grouselle, en charge du *coverage* des fonds de capital-investissement *midcap* chez Crédit Agricole Corporate & Investment Bank (CA CIB). « *La crise impacte clairement ma vie professionnelle* , admet pour sa part Alexandra Serizay. *Mais c'est une période très enrichissante intellectuellement et humainement. Dans les moments difficiles plus que dans les périodes de croissance, il faut se poser les bonnes questions, agir, prendre des décisions...* » Face à un contexte économique troublé qui bouleverse le secteur dans lequel elles exercent leurs métiers, ces deux femmes managers ont donc pour point commun d'avoir choisi l'action. Elles en ont aussi un autre : depuis 2011, leurs banques font partie de Financi'Elles, une fédération qui rassemble les réseaux internes de femmes cadres de CA CIB et HBSC France ainsi que ceux d'Axa, Barclays, BPCE, BNP Paribas, Caisse des dépôts et Société Générale. L'objectif de cette union : accélérer l'accès des femmes au sommet des organigrammes.

Dialogue

« *Comme beaucoup de femmes, je ne suis pas attachée au pouvoir et je ne fonctionne pas au rapport de force* , confie Anne Marion-Bouchacourt, DRH du groupe Société Générale. *Je ne veux pas non plus mettre en avant mon statut de femme. Du coup, cette posture facilite peut-être l'explication, la négociation...*

» D'ailleurs, en septembre dernier, en pleine crise des marchés financiers, ce cadre dirigeant, qui est membre du comité exécutif de la banque, n'a pas attendu pour mener un travail d'explication auprès de ses équipes : «
J'ai très vite ressenti leur angoisse car tous avaient perçu durant l'été que le contexte s'était brutalement dégradé. La première chose que j'ai faite, c'est aller à la rencontre de mes collaborateurs à La Défense et au Val de Fontenay et d'organiser une conférence téléphonique avec toutes les entités RH à travers le monde pour expliquer la situation. Il ne faut pas nier la crise, il faut au contraire assumer le fait que c'est compliqué. Et rappeler à chacun que si tout le monde fait bien son travail, une pierre est apportée à l'édifice.
» Un «
édifice
» fragilisé puisqu'un plan de départs volontaires va être prochainement mis en oeuvre au sein du pôle banque de financement et d'investissement de Société Générale... «
Ce n'est jamais agréable de mettre en place ce genre de dispositif mais j'ai toujours joué la carte du dialogue avec les organisations syndicales
», souligne la DRH de la banque de La Défense.
De même, Amélie Watelet, DRH et administrateur du GIE d'Axa, a choisi de communiquer et de rassurer autour d'elle. « *Pour maintenir l'engagement des collaborateurs dans des périodes compliquées, il faut expliquer l'environnement, le mettre en perspective*
, recommande la responsable
. Cela passe par de la communication et de la proximité
.
Actuellement
,
j'ai davantage de discussions en tête-à-tête et de réunions d'équipe.
» Son attention s'est en outre portée sur la formation : «
La crise m'a incitée à renforcer le plan de formation avec des programmes sur la prévention du stress, la construction du plan de développement RH... Des thématiques opérationnelles et concrètes qui touchent le quotidien des personnes et leurs pratiques, et qui peuvent aussi leur ouvrir de nouvelles opportunités d'évolutions professionnelles.
» Chez Société Générale, Anne Marion-Bouchacourt n'a pas hésité à reconsidérer sa propre façon de manager : «
Il est ressorti de mon évaluation à 360° que je n'expliquais pas suffisamment les choses, pensant que mes équipes allaient suivre. Pour que mes collaborateurs me 'challengent', s'approprient les dossiers et s'inscrivent dans la durée, j'ai fait appel à un coach qui nous a permis de travailler sur une vision partagée de la fonction RH, et qui a fait aussi émerger des pistes d'amélioration en termes de gouvernance, de prise de décision, d'organisation...
»

Prise de recul

De façon générale, toutes ces responsables ne sont pas vraiment à l'aise avec le fait de lier leurs réflexes de manager à leur condition féminine. Sans doute parce qu'elles ne souhaitent pas voir leurs compétences réduites à cette simple étiquette. Néanmoins, selon Virginie Grouselle, les femmes sembleraient avoir une gestion du temps plus orientée vers le long terme, moins guidée par l'urgence des situations imprévues. « *Elles ont peut-être plus de capacité à prendre du recul par rapport à leur quotidien professionnel*
, dit-elle.

Ainsi lorsque le temps se gâte, elles ne sont pas les premières à quitter le navire. Pas parce qu'elles n'en ont pas envie ou pas le courage, mais tout simplement parce que cette vision à plus long terme les encourage à penser qu'elles ont encore des choses à apporter à l'entreprise.
» De son côté, Amélie Watelet partage l'idée que les femmes se distinguent par une moindre propension au risque : «
Au sein du groupe, le département du 'risk management' a clairement démontré qu'elles n'ont pas le même rapport au risque que les hommes.
»

Complémentarité

Si ces différences supposées de comportement sont loin de faire l'unanimité, une notion recueille tous les suffrages : la complémentarité. Coprésidente de *Financi'Elles* et responsable de la promotion des femmes et de la parité à la Caisse des dépôts,
Anne de Blignières
milite au quotidien pour cette vertu première de la mixité
: «
Je ne crois pas trop à cette idée que les femmes développent des qualités ou des valeurs différentes. En revanche, je suis persuadée que dans une équipe monocolore, composée d'hommes tous issus des mêmes écoles, il y aura forcément moins d'imagination, et donc moins de capacité à sortir de la crise que dans une équipe où la voix des femmes se fait entendre.
» Et de donner un exemple concret : «
L'an passé, Gilles Benoist, directeur général de CNP Assurances, a fait entrer deux femmes au comité exécutif composé jusque-là exclusivement d'hommes. Quelques mois plus tard, ces derniers ont reconnu que cela avait renforcé le dynamisme, l'expertise et l'efficacité du fonctionnement du comité.
» Selon un sondage réalisé en septembre 2011 par
Financi'Elles
auprès de 80.000 managers, 67 % des hommes (et 91 % des femmes) pensent que la mixité dans les postes à responsabilités pourrait rendre le secteur de la banque, de l'assurance et de la finance
« plus stable et mieux régulé ». « Tout cela m'incite à penser que les choses évoluent dans le bon sens
», se réjouit Anne de Blignières. Sur la question de l'évolution de sa carrière, Alexandra Serizay est optimiste, tout en évitant quelque lien que ce soit avec le fait d'être une femme : «
Je suis toujours en phase d'apprentissage et de montée en puissance sur mon poste. Je suis persuadée que le fait de gérer des dossiers importants de manière pragmatique et sans stress, en instaurant une forme d'action dans l'entreprise, ne peut que m'ouvrir de nouvelles perspectives.
» A 34 ans, elle est la plus jeune membre du comité exécutif de la banque des Champs Elysées.