

Enfin un réseau efficace de femmes managers?

Les réseaux de promotion des femmes managers sont nombreux. Mais leur efficacité est parfois discutable. Les cellules d'entraide proposent une approche plus pragmatique. Et ça marche.

VANDA JANKA

Dans nos sociétés, force est d'admettre que les femmes assurent encore et toujours la majeure partie de la charge familiale, observe Diane Reinhard. A la différence d'autres réseaux, les cellules d'entraide intègrent délibérément cette composante. Elles font office de mini-laboratoires où les femmes peuvent à la fois soumettre leurs préoccupations professionnelles et les problématiques privées qui interagissent dans leur quotidien.»

Cet espace privilégié permet d'échanger des expériences, de partager des stratégies gagnantes et de trouver des solutions conformes à leurs besoins. La cofondatrice du réseau et ancienne professeure de finances à la HEG de Neuchâtel précise: «Aujourd'hui, nombre d'études tendent à démontrer que la réussite ne se limite pas à la carrière, mais repose sur un bon équilibre de vie et la capacité à cultiver des relations interpersonnelles solides. Les cellules d'entraide proposent une approche globale de l'individu dans l'exercice de ses multiples fonctions. Le modèle contribue sans nul doute à soutenir les femmes dans leur ascension professionnelle. Il pourrait aussi profiter à l'exercice du leadership masculin.» Le concept a été lancé par Lise

Cardinal, désormais reconvenue comme la spécialiste mondiale du réseautage, et développé depuis 1978 au sein du Réseau des femmes d'affaires du Québec.

Importées en Suisse par la HEG de Neuchâtel et le réseau d'affaires Rezonance en 2006, les cellules d'entraide ont bénéficié du soutien du Bureau fédéral de l'égalité entre hommes et femmes (BFEG) et les objectifs du programme ont été dûment évalués.

PRINCIPES. «Le premier rapport rendu en 2008 démontrait que ce type de réseau favorise la mixité des entreprises et l'essor des femmes dans les instances de décision économique, souligne Sylvie Durrer, directrice du BFEG. Le modèle présente l'avantage d'intégrer tout à la fois des cadres, des indépendantes et des entrepreneuses. Autant de catégories professionnelles où les femmes sont encore sous-représentées et peinent à trouver les modèles d'identification et les relais nécessaires à leur évolution.»

Selon le volet suisse du Global Entrepreneurship Monitor 2009 (voir encadré) seuls 28% des femmes ont un entrepreneur dans leur entourage proche contre 44% pour leurs alter ego masculins. Le rapport précise encore que le fait de connaître une personne qui œuvre dans le même

champ d'activité ou qui a le même type de préoccupations influence de manière déterminante le choix de se lancer ou non dans une activité entrepreneuriale.

«Les hommes bénéficient depuis toujours de l'expérience de leurs pairs et s'appuient sur cette exemplarité pour se projeter dans la fonction de chef, confirme la directrice du BFEG. Les femmes sont moins encouragées à endosser cette responsabilité, et celles qui franchissent le pas sont trop souvent isolées et rencontrent d'autant plus de difficultés à créer des alliances susceptibles de soutenir leurs ambitions.»

PARTICULARITÉ. En clair, les femmes sont encore défavorisées lorsqu'il s'agit de trouver les ressources nécessaires pour se profiler à des postes à responsabilité. Les cellules d'entraide entendent inverser la tendance. Et le concept fait mouche. Aujourd'hui, la Suisse compte 15 cellules et rassemble quelque 180 femmes actives dans les cantons de Genève, Vaud, Neuchâtel, Fribourg, Valais et Jura. L'objectif est d'atteindre les 300 membres d'ici à fin 2012. Défendues par la Fondation de la Muse à Genève, les cellules d'entraide ont jusqu'à fin 2012 pour acquérir leur indépendance financière. La structure est constituée de mini-réseaux indépen- ▶

► dants qui fonctionnent selon les besoins et les aspirations de leurs membres. Le système peut ainsi étendre sa toile tout en préservant les spécificités et les qualités qui fondent son succès.

«Chaque cellule est formée d'une quinzaine de femmes qui se réunissent dix fois par an. Si les diverses entités sont autonomes, elles doivent néanmoins respecter les principes fondamentaux du réseau», précise Diane Reinhard.

CONFIDENTIALITÉ. Au nombre des règles en vigueur figure notamment l'obligation de recruter des membres de formation et de domaines d'activité différents, afin d'éviter toute concurrence et tout potentiel conflit d'intérêts. L'autre exigence absolue, et passible d'exclusion immédiate, est la confidentialité.

«Les cellules font office d'outil d'aide à la décision et sont naturellement soumises à une stricte confidentialité, souligne l'économiste. Le dispositif agit comme un mini-conseil d'administration auquel les femmes sont invitées à soumettre des problématiques touchant à la gestion de leur carrière ou au management de leur entreprise. Il est donc essentiel de créer un climat de confiance fondé sur la discrétion, le partage et la réciprocité.»

Et les femmes ne badinent pas lorsqu'il s'agit de défendre le bon fonctionnement et la pérennité du système. Toute absence répétée d'une participante conduit à son exclusion. Les membres sont par ailleurs invités à s'engager concrètement. Afin de stimuler l'échange de connaissances, elles sont chargées d'organiser des séances de formation faisant appel à leurs propres

Entrepreneuriat féminin: la Suisse fait figure de bonne élève

Le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) est un projet de recherche international lancé dans les années 1990 par la London Business School en Angleterre et le Babson College aux Etats-Unis. Le rapport global du GEM 2009 compare l'activité entrepreneuriale dans 54 pays, dont la Suisse. L'institut entrepreneuriat et PME de la HEG de Fribourg est responsable du volet national. En comparaison internationale, la Suisse fait depuis plusieurs années figure de bonne élève en matière de mixité économique. Avec un taux de 6,6% de femmes entrepreneuses, le pays se situe en seconde position, juste derrière l'Islande. Mais

ces dernières ne présentent pas le même profil que leurs homologues masculins. Elles exercent en effet le plus souvent dans des établissements de petite taille et sont principalement actives dans les secteurs de services tels que la santé, le social et l'enseignement. Sous-représentées dans l'industrie de transformation et les services métier, elles sont quatre fois moins nombreuses que les hommes à projeter la création de 20 emplois ou plus. Les femmes investissent moins. Les capitaux jugés nécessaires à leurs projets sont généralement deux fois moins importants que ceux de leurs collègues. Les

fonds engagés correspondent en moyenne à 40% des investissements masculins. Comme les hommes, les entrepreneuses privilégient l'indépendance. Elles citent toutefois cette motivation dans une proportion sensiblement plus élevée. Les femmes sont en revanche moins nombreuses à déclarer vouloir faire croître le niveau de leurs revenus. Par ailleurs, 24% d'entre elles conservent un travail salarié à temps partiel. Enfin, les femmes se montrent moins enclines à développer ou internationaliser leur entreprise et utilisent deux fois moins de technologies innovantes dans leur offre de produits et de services.

compétences ou à celles de leurs réseaux personnels.

«Chaque cellule définit son programme en fonction de ses priorités, ajoute Diane Reinhard. Celle à laquelle j'appartiens travaille tout aussi bien à l'élaboration de plans de marketing et de communication qu'à la mise en œuvre de stratégies de financement. La force du groupe réside dans la multiplicité de ses points de vue et sa capacité à proposer des solutions.»

BÉNÉFICES. En 2010, les cellules d'entraide ont bénéficié d'une seconde tranche de financement du BFEG et se prêtent actuellement à un nouvel exercice d'évaluation. La HEG de Fribourg s'attache notamment à mesurer l'influence du réseau sur le cursus professionnel et personnel des participantes.

«A ce stade de l'enquête, il apparaît que les cellules d'entraide ont un impact

notable sur l'évolution de la personnalité des femmes. Il est en revanche plus difficile de quantifier les bénéfices du programme sur la motivation entrepreneuriale ou l'aptitude des participantes à acquérir des compétences et à développer des projets», renchérit Mathias Rossi, responsable de l'étude et également répondant pour l'égalité des chances à la HEG Fribourg.

Les données collectées confirment que le réseau augmente la confiance des femmes et leur capacité à s'affirmer dans le monde du travail. L'aptitude à tisser des liens et à collaborer compte également au nombre des avantages fréquemment cités. En clair, les cellules d'entraide contribueraient en priorité à renforcer les soft skills des entrepreneuses. Une ébauche de conclusion qui n'étonne pas Mathias Rossi, observateur d'autant plus attentif qu'il corédige également le rapport national

suisse du projet Global Entrepreneurship Monitor. «Les études comparatives portant sur l'entrepreneuriat masculin et féminin font généralement apparaître que les femmes disposent de toutes les compétences requises pour accéder à des postes à responsabilité. Elles se montrent toutefois plus réservées lorsqu'il s'agit de se lancer. La mise en réseau agit comme un déclic susceptible de lever leurs réticences et apporte de ce fait une réponse pertinente à la problématique de la mixité.»

«La particularité des cellules d'entraide est qu'elles fournissent aux femmes actives l'opportunité de créer des liens, de partager des stratégies et d'expérimenter leur leadership en toute sécurité. Autant d'expériences positives qui devraient progressivement renforcer leur assurance et leur appétit entrepreneurial», conclut le professeur de la HEG Fribourg.

«On ne vient pas chez nous pour trouver du travail»

«Je suis une Vaudoise immigrée professionnellement en Valais, lance Dominique-Anne Puenzieux. Mon adhésion aux cellules d'entraide il y a trois ans n'a rien changé à mon parcours, puisque je dirigeais le groupe Saint-Augustin depuis 2002 déjà. En revanche, le réseau m'a permis de mieux comprendre la culture valaisanne et surtout de m'intégrer dans un canton où le pouvoir est encore très largement détenu par des hommes.» Ni féministe ni politiquement engagée, Dominique-Anne



Puenzieux a choisi les cellules d'entraide par pure opportunité. Les choses ont cependant bien changé. «Aujourd'hui, outre l'antenne régionale que je dirige, j'appartiens aussi au conseil des cellules chargé de pérenniser le concept en Suisse romande. Au sein du réseau, j'ai découvert

l'extraordinaire richesse des parcours féminins et tissé des liens privilégiés avec des femmes que je n'aurais probablement jamais eu l'occasion de rencontrer autrement.» La directrice générale précise encore: «La plupart des adhérentes au réseau doivent assumer responsabilités professionnelles et charge familiale! A la différence de leurs alter ego masculins, elles n'ont pas le temps de musarder dans les clubs privés ou d'adhérer à de multiples organisations. Les cellules d'entraide leur offrent un

concentré d'expériences qui contribue à nourrir les multiples pans de leur personnalité professionnelle et privée. Le réseau est un espace privé où chacune peut se sentir libre de tomber le masque. Les problématiques exposées lors des réunions ne sont pas celles que l'on aborde en échangeant une carte de visite autour d'un cocktail. La notion d'entraide nous distingue fondamentalement de toutes les formes de Networking. On ne vient pas chez nous pour trouver du travail.» ■