

Articles de la Newsletter de People In Aid – avril 2005

Au-delà du plafond de verre

[Les agences d'aide comme les autres organisations à but non lucratif sont plus favorables à l'embauche des femmes aux postes de direction que les entreprises privées, mais il est difficile d'identifier quels en sont les facteurs déterminants et si le développement du management pour les femmes a un impact significatif.

A Oxfam, une organisation qui fixe bien souvent les normes du secteur, il y a 50% de femmes dans l'équipe de direction de l'organisation, cinq de ses huit directeurs régionaux sont également des femmes, ainsi que trois des sept membres de l'équipe de management de l'entreprise. Bien qu'il n'y ait pas dans l'organisation un programme qui soit consacré au développement du management des femmes, des cibles ont été fixées dans le cadre de la politique sur le genre, avec des processus de suivi, des formations de sensibilisation, une attitude conviviale à l'égard de l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle et le cercle vertueux de modèles de rôles composé par les femmes travaillant aux postes de direction.

People In Aid a demandé à plusieurs femmes qui ont réussi dans ce domaine leur opinion sur le développement du management et les conseils qu'elles pouvaient offrir aux autres femmes.

A Pact, la Présidente et Directrice Générale Sarah Newhall a déclaré qu'elle avait reçu 'une forte dose de théorie gestionnaire' pendant ses études de maîtrise de l'administration publique, et a ajouté: "La plus importante formation que j'ai reçue en dehors de mes études a porté sur les négociations/la résolution des conflits, dont je me sers tout le temps. La gestion du personnel est cruciale pour les Directeurs Généraux. L'embauche des employés à des postes qui leur conviennent, surtout au niveau de la direction, est un art.

"Les femmes qui montent dans une entreprise devraient se concentrer sur leur intelligence émotionnelle et leur capacité à diriger comme à suivre, et à devenir de très bons membres d'équipes. Je vois d'excellentes professionnelles techniques qui ne délèguent pas de responsabilités parce qu'elles ne font pas confiance. Les négociations, la gestion du personnel, les problèmes d'embauche et de licenciement, la réflexion stratégique et la priorisation sont des questions cruciales. On ne peut pas devenir un cadre de direction sans avoir une excellente expertise budgétaire et financière."

Jane Samuelson, directrice exécutive de Mercy Corps Ecosse, affirme que la formation gestionnaire est importante mais qu'elle n'a jamais pu trouver le stage qui lui convenait, et que c'est en début de carrière qu'elle a reçu sa meilleure éducation, en observant les bonnes et les mauvaises pratiques managériales. Aux femmes qui travaillent dans le secteur humanitaire, elle donne ce conseil : "Si vous avez des yeux, des oreilles et des antennes, vous parviendrez avec l'expérience à exercer un jugement sûr. Si vous n'avez pas de tuteur personnel, ménagez-vous un temps et un espace de réflexion pour identifier ce qui a bien marché et ce qui a échoué. Essayez ensuite de ne pas répéter vos erreurs et créer des occasions de reproduire ce qui a bien marché."

A propos de Mercy Corps Ecosse, elle avoue: "Comme de nombreuses petites organisations qui sont toujours à court d'argent, le développement du management est sérieusement déficitaire pour les hommes comme les femmes, et se trouve en tête d'une (longue longue) liste de projets que nous entreprendrons un jour, quand nous aurons un peu plus d'argent."

A l'Institut Catholique pour les Relations Internationales, l'équipe de direction est constituée à part égale d'hommes et de femmes, avec une femme à la présidence du conseil, ce qui est important pour la culture organisationnelle selon les dires de la directrice Christine Allen. Elle a obtenu il y a dix ans une maîtrise dans le secteur du volontariat, qui "m'a fourni le cadre intellectuel me permettant d'analyser et d'évaluer ma situation".

Depuis, le développement du management d'Allen s'est principalement fait sous forme d'apprentissage sur le tas, assorti d'accompagnement et de tutorat. "Je trouve particulièrement utile de pouvoir discuter de manière approfondie de certains problèmes particuliers, et les accompagnateurs posent également des questions difficiles qui vous permettent de faire un rapprochement entre certains problèmes individuels et d'en tirer l'enseignement. Certaines des connaissances les plus précieuses que j'ai acquises ont porté sur les aspects psychologiques et de personnalité.

"Les aptitudes à l'interaction sont extrêmement importantes pour se connaître soi-même et pour apprendre à communiquer avec les autres. L'enjeu le plus important quand on devient un cadre supérieur est le changement relationnel. On travaille en solitaire ; nous sommes rarement préparés à cela. Ce n'est pas avec un stage de formation que l'on apprend à avoir l'épiderme moins sensible!"

A Just World Partners, la directrice Dorothy Macintosh déclare qu'il n'y a pas vraiment de développement du management, parce que JWP est parti de rien et qu'il doit se battre en permanence pour trouver des fonds supplémentaires afin de financer la formation du personnel.

"J'ai obtenu mes diplômes MBA il y a 22 ans pour acquérir spécifiquement l'expertise qui me permettrait de travailler dans le secteur caritatif. Ma thèse traitait en fait de 'l'amélioration du professionnalisme des agences d'aide'. Il m'aurait été plus difficile d'avoir le poste que j'occupe actuellement sans ces diplômes." Samuelson est toujours surprise quand elle rencontre des cadres supérieurs 'qui ont peu ou pas de connaissances comptables. Pour moi, c'est ce que j'imagine être un élément pratiquement indispensable."

Enfin, la directrice générale de Plan International Marie Staunton explique qu'elle a bénéficié d'un stage de gestion d'Ashridge, que son employeur lui a permis de suivre sur son temps de travail, bien qu'elle ait dû trouver le stage et le payer. Elle conseille aux femmes qui veulent devenir des cadres supérieurs de privilégier deux types de compétences: "une formation sur la gestion stratégique de haut niveau, et des compétences médiatiques et de réseautage."

Les bénéficiaires de la diversité s'enrichissent de la différence

Alors que le concept d'égalité des chances existe depuis de nombreuses années, le nouveau terme de 'diversité' semble créer une confusion. Certains sont convaincus que c'est une mode passagère ; d'autres que c'est le concept de l'égalité des chances sous un autre nom. Rien n'est plus faux.

La diversité consiste à reconnaître, valoriser et exploiter les différences qui existent entre les gens afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacite d'une organisation. Elle nous affecte tous, dans tous les aspects des relations industrielles, dans la façon dont nous prenons des décisions professionnelles et dont nous nous comportons les uns à l'égard des autres. Elle a tendance à se manifester au travers de l'élaboration des politiques et des procédures ; c'est essentiellement une bonne pratique managériale.

La diversité s'inscrit dans le sillage de l'égalité des chances, mais elles représentent deux concepts différents. L'égalité des chances s'appuie sur une reconnaissance de la discrimination dont sont victimes certaines communautés, et offre un cadre de protection et de réparations des torts. Elle représente la fondation indispensable à la diversité qui est le concept recouvrant la reconnaissance et l'exploitation des différences qui existent entre les gens pour le bénéfice mutuel des employés et de l'organisation.

La diversité est un plus vaste concept que celui de l'égalité des chances, bien qu'intégrant les mêmes principes, et c'est un voyage d'initiation que de passer de l'une à l'autre. Il n'existe pas de liste définissant les différences qui existent entre les gens. La diversité nous oblige à tenir compte des différences physiques, comme la race, l'âge et le sexe et des différences informationnelles comme l'éducation parentale, l'éducation scolaire, l'expérience professionnelle et elle nous oblige aussi à valoriser les différences individuelles, comme le style de travail, d'apprentissage et la personnalité.

Embrasser la diversité est logique du point de vue moral, social et économique. Dans une perspective organisationnelle, elle est importante parce que tous les employés présentent des besoins différents. Si ces besoins peuvent être satisfaits, l'organisation aura des employés, des clients ou des bénéficiaires qui seront plus loyaux et constructifs.

Les initiatives en matière de diversité sont importantes dans la mesure où les populations sont en constante évolution, que ce soit en matière d'éducation, de démographie, des médias, de la culture ou de l'économie. Pour rester compétitif professionnellement, ou réactifs en tant qu'organisations caritatives aux besoins qui évoluent et se diversifient constamment, les organisations doivent recruter et fidéliser leurs employés à partir du plus vaste réservoir de talents disponible.

Par exemple, d'ici 2010 au Royaume Uni, seulement 20% de la main d'œuvre sera constitué d'hommes âgés de moins de 45 ans, en bonne condition physique et de race blanche ; les stéréotypes attachés à la main d'œuvre sont en train de disparaître. Dans le monde des affaires, les entreprises commencent à entrevoir les avantages auxquels aboutissent les stratégies de diversité qui élargissent la base de leur clientèle, réduisent les absences, la rotation du personnel, et améliorent le moral, le travail d'équipe et le service clientèle.

Bien que la diversité déborde du cadre strictement légal, l'aspect législatif fera toujours partie d'une stratégie sur la diversité. La législation au Royaume Uni et d'ailleurs protège les personnes contre la discrimination, le

harcèlement et la persécution directe ou indirecte qui reposent sur le sexe, la race, le handicap, l'orientation sexuelle et la religion ou les croyances. La loi sur l'égalité continue d'évoluer – il sera illégal d'établir une discrimination sur l'âge au Royaume Uni à partir de 2006 – et les employeurs ne peuvent donc pas rester inactifs.

Il y a vraiment des avantages à employer une main d'œuvre qui reflète les communautés locales. Les recrues potentielles hésiteront moins à poser leur candidature auprès d'une organisation qui emploie déjà des gens auxquels ils peuvent s'identifier. Surtout dans le secteur caritatif ou des services, les organisations pourront probablement attirer des clients plus diversifiés si elles présentent une façade publique à multiple facettes, surtout si les divers besoins des clients ont été évalués et peuvent être satisfaits.

Une fois embauchés, les employés qui se démarquent du reste du personnel doivent être protégés contre les actes d'intimidation et de harcèlement, et avoir accès comme les autres employés aux opportunités de développement pour pouvoir progresser dans l'organisation. La flexibilité du temps de travail convient à une main d'œuvre diversifiée tandis que l'adaptation des systèmes ou des technologies bénéficie davantage aux employés handicapés.

Enfin, les employés doivent avoir l'impression d'être écoutés, et de savoir que les décisions seront prises en tenant compte de la diversité des besoins, et les organisations auront donc besoin de mécanismes de consultation transparents et effectifs pour permettre à cette diversité de s'épanouir.

Contribution d'ACAS, qui offre une assistance aux employeurs du Royaume Uni. Contactez Equality Direct 08456 00 34 44 ou le Service d'Assistance d'ACAS 08457 47 47 47.