

Petra Jenner, «Country Manager» de Microsoft Suisse

«L'honnêteté et l'authenticité sont la source d'une grande force»

Petra Jenner, directrice de Microsoft Suisse, plaide pour une plus grande authenticité des managers. Dans le présent entretien, cette femme à la tête de 580 collaborateurs nous livre son crédo en matière de direction et explique ce que fait Microsoft en Suisse pour une meilleure compatibilité famille-travail. **Interview: Michael Zollinger**

Madame Jenner, dans votre ouvrage vantant les qualités de direction féminines («Mit Verstand und Herz»), vous vous dites du côté des faibles et évoquez des «coups tordus» subis personnellement. La plupart des hommes ne le feraient pas. Pourquoi vous?

Petra Jenner: L'honnêteté et l'authenticité font parfois mal, mais ils sont aussi la source d'une grande force. Je pense qu'on ne peut rester longtemps un bon chef que si l'on a eu l'expérience personnelle de véritables problèmes. Pourquoi, alors, ne pas en parler? Aujourd'hui dans le management, il y a trop de «suiveurs» qui n'agissent qu'en fonction du manuel. Ils sont interchangeables. Ces dirigeants «doublés téflon» n'obtiennent guère en retour. Les collaborateurs ne se sentent pas durablement motivés par de tels cadres.

Oui, car cette approche masculine de la carrière et de la direction mène à l'impasse. Des femmes cadres, mais aussi des dirigeants masculins de plus en plus nombreux se posent des questions sur le sens de leur action. Dans les économies développées, les gens veulent être motivés par le sens de leurs activités. L'absence de sens entraîne l'épuisement ou une grande frustration.

Les femmes ont une autre façon de diriger, entend-on souvent. Comment cela?

Elles intègrent mieux diverses qualités. Fondamentalement, elles ne sont pas plus émotives que les hommes. Je connais des femmes très calmes et des hommes hypersensibles. Les femmes, par exemple, ne font pas volontiers sous-traiter des dossiers si elles n'en voient pas la nécessité. Au contraire, les hommes ont tendance à le faire pour montrer que cela doit être fait car nous le voulons ainsi.

Vous dites que des facteurs féminins doivent être renforcés, même et y compris chez les hommes. Parvenez-vous à obtenir cela à votre manière?

Je le pense. Comprenez-moi bien: nous n'avons pas ici d'hommes qui viennent s'asseoir devant moi pour pleurnicher. Sur le plan émotionnel, les hommes peuvent souffrir tout autant que les femmes de leur cahier des charges. Mais ils ont appris à serrer les dents et à endurer. Les femmes disent plus vite ce qui ne leur convient pas. Quand les hommes se sentent libres de dire: «cela n'a pas de sens», les choses deviennent plus faciles au quotidien. Quiconque vit cela positivement le transmet ensuite dans son équipe.

Vous comparez l'entreprise à la famille. N'est-ce pas un peu hasardeux?

Je ne crois pas. Je dis cela dans une optique systémique. La famille se compose habituellement d'une mère et d'un père. Dans les entreprises, il faut tendre à cette combinaison équilibrée. Les frères et sœurs sont un peu comme les équipes de travail.

«Pour nous, encadrer les femmes pendant leur pause de maternité est très important»

«On se rend vulnérables quand on est du côté des faibles»

Un jour, lors d'une séance, j'ai raconté chez Microsoft ce qui m'est arrivé et ce que j'ai ressenti. Quelques jeunes cadres en parlent encore aujourd'hui. Pourquoi? Parce qu'ils ont constaté qu'ils avaient déjà éprouvé les mêmes sentiments. Souvent la pression vient de ce que les gens imaginent qu'ils doivent être parfaits et ne jamais montrer des signes de faiblesse. Bien sûr, on se rend alors vulnérables, mais on atteint aussi les gens autrement. Le management est en crise parce que de nombreux managers n'osent pas être eux-mêmes. Ils ont été dirigés par des chefs au style très patriarcal.

Vous prônez un changement de paradigme pour les managers, un autre ordre de valeurs et davantage de respect. Le culte guerrier largement répandu de la «victoire coûte que coûte» ne doit plus jouir de la même considération.

S'y ajoute la rivalité entre jeunes et vieux, comme dans de nombreuses entreprises. L'image est judicieuse. C'est une question d'interaction et de dynamique. Dans la famille comme dans une entreprise, chacun a son rôle.

Que fait concrètement Microsoft Suisse pour améliorer la compatibilité famille-travail?

Je m'engage ici dans un remaniement complet des rôles traditionnels. Chez nous, les hommes peuvent prendre exactement autant de temps que les femmes pour s'occuper de leur famille.

Peut-être le peuvent-ils. Mais l'osent-ils?

Chez Microsoft Autriche, où j'ai travaillé précédemment, certains l'ont fait. Chez nous, les cas sont toujours plus fréquents. Les hommes réduisent leur temps de travail pour permettre à leurs femmes de retrouver une activité professionnelle. Pour cela, il faut toutefois des formes de travail flexibles, une direction tendue vers des objectifs clairs et un climat de confiance. Chez nous, c'est le résultat qui compte et non la présence physique au bureau.

Comment organisez-vous cela?

La confiance au lieu des contrôles de présence, cela ne fonctionne que si l'on assigne des objectifs clairs à chaque collaborateur. J'ai le sentiment qu'en étant libre de programmer sa semaine comme il l'entend, un travailleur devient même plus productif.

N'y a-t-il pas des abus?

Il y a toujours des moutons noirs. Si j'ai le sentiment que quelqu'un est régulièrement en deçà des prestations dues et qu'il est difficile à joindre, cela entraîne des conséquences. Pour autant, je ne souhaite pas adapter les règlements internes en fonction de ces gens.

Que faites-vous encore à titre promotionnel?

Pour nous, encadrer les femmes pendant leur pause de maternité est très important. Nous gardons le contact avec elles et leur permettons de retrouver un taux d'activité, même réduit. Nos cours aident tous les collaborateurs/trices à utiliser judicieusement leur



Photo: Renate Wernli

Petra Jenner, 47 ans, est depuis octobre 2011 Country Manager de Microsoft Suisse. Auparavant, elle a dirigé la filiale de Microsoft en Autriche. Cette Allemande a plus de 20 années d'expérience à des postes dirigeants de diverses entreprises de la branche des TIC. Elle vit avec son mari au bord du lac de Zurich. Les éditions Ariston ont publié son nouveau livre «Mit Verstand und Herz» («Avec compréhension et cœur»).

temps de travail. Notre programme «Employee Assistant Program» aborde aussi des thèmes familiaux comme la santé, l'équilibre famille-travail, etc. Nous formons nos managers à reconnaître des situations de surcharge permanente pour tels ou tels collaborateurs.

Tout cela fait-il de Microsoft un employeur plus attrayant?

Assurément et je crois aussi que c'est un modèle pilote. Pour autant, mon but n'est pas d'améliorer le prestige de la marque Microsoft. Nous devons créer durablement une culture où les employés hommes et femmes ont le sentiment d'être pris au sérieux et où l'entreprise s'engage avec eux.

Encouragez-vous de la même façon les femmes entre 30 et 40 ans qui ont de fortes chances de devenir mères?

Tout à fait! Le risque n'est pas qu'elles deviennent mères, mais qu'elles pren-

nent de ce fait des options contraires à leur métier. Nous devons donc veiller à garder les femmes au service de l'entreprise après leur congé maternité. La plupart des entreprises échouent précisément sur ce point.

Quand aurons-nous beaucoup plus de femmes à des postes dirigeants?

Quand la réflexion aura progressé dans les hautes sphères dirigeantes, quand nous serons plus ouverts dans nos rapports mutuels et quand nous aurons réussi à mieux nous apprécier mutuellement en tant qu'êtres humains et non comme employés dans le monde du travail. Les choses iront bien mieux pour beaucoup de gens et nous compterons aussi davantage de femmes dans la vie professionnelle. ■