

# Qualitative

LA REVUE DES MANAGERS ET DES ORGANISATIONS RESPONSABLES

N°245 Septembre 2013

Responsabilité sociétale  
Développement durable  
Responsabilité sociale  
Environnement  
Sécurité  
Qualité  
Ethique



## Leadership au féminin

ISSN 0767-9432



**Genre et diversité....**

**page 6**



**Le gouvernement annonce la sortie du plan « Entreprendre au féminin ».**

**page 8**

## Femmes et leadership : un enjeu de performance et d'intelligence collective



**L**a mixité, la diversité sont des atouts stratégiques incontestés sur le moyen et le long terme dans le monde d'aujourd'hui. En dix ans, la mixité est passée d'un tabou à un enjeu de performance reconnu au plus haut niveau des organisations. La reconnaissance et l'acceptation de la différence et de ses bénéfices permet aux entreprises d'ouvrir leurs modèles de leaders et d'enrichir leur culture de leadership de telle sorte que la collaboration et l'intelligence collective puissent être des réalités porteuses de valeur ajoutée et de performance durable.

Alors qu'Angela Merkel a été réélue en Allemagne, qu'une femme, Christine Lagarde, dirige le FMI et qu'une femme, Janet Yellen, est en bonne place pour diriger la FED, que deux femmes président l'une, Dilma Vana Rousseff, le Brésil, l'autre, Cristina Kirchner, l'Argentine, la question de la mixité pourrait sembler derrière nous.

Pourtant les statistiques (1) tenaces témoignent de l'importance d'une mobilisation et d'une vigilance persévérantes pour que ces parcours ne restent pas des « destins exceptionnels », mais bien le témoignage historique d'une (r)évolution profonde, initiée par l'accès donné aux femmes aux plus hautes études et aux plus prestigieuses écoles il y a plus de quarante ans.

Car s'il est vrai que pendant de longues années, les entreprises sont restées le bastion des hommes, un monde aux règles édictées par des hommes pour des hommes, le nombre de

diplômées d'études supérieures et de grandes écoles prestigieuses est tel que le vivier de talents féminins ayant démontré leurs compétences et leur appétit pour les responsabilités est désormais suffisamment important pour que la mixité soit possible à tous les étages de l'entreprise... et pour que les habitudes, règles de jeu et modus vivendi historiques s'en trouvent (positivement) questionnés.

Une opportunité qu'ont su saisir plusieurs grandes entreprises, voyant en elle l'occasion de dynamiser les transformations requises par un monde en profond changement et d'impulser des réflexions concrètes sur des modes de leadership nouveaux, permettant plus d'agilité et d'innovation, ainsi qu'un recours plus systématique à la force de l'intelligence collective et à la mobilisation réelle de tous les talents et de toutes les parties prenantes.

Reste pour les dirigeants à diffuser largement leur conviction et à trouver les moyens, d'accélérer l'émergence de profils diversifiés, hommes et femmes, alors même que les promotions sont encore souvent décidées par les tenants des modèles de leaders d'hier et soutenus par des règles du jeu édictées pour des systèmes plus hiérarchiques et plus fermés qu'aujourd'hui.

Ce qui passe, nous le démontrerons dans cet article, par la simultanéité de trois facteurs : une volonté démontrée et persistante des dirigeants, assortie d'actions conjuguées sur les processus et sur les mentalités et comportements, les premières ne pouvant se concevoir sans les secondes sans risquer de rester lettres mortes.

---

## LA MIXITÉ EFFECTIVE, UN ENJEU DE PERFORMANCE

---

Longtemps restreinte à une question d'équité mise en avant par une poignée de féministes engagées dans un combat en faveur de plus de justice, d'éthique et de liberté laissée à cha-

cune de faire ses choix, la mixité s'est désormais imposée comme un enjeu de performance partagé par la majorité des dirigeants du monde économique.

A l'image d'Antoine Frérot qui, à l'occasion d'un déjeuner GEF (2) qui lui était consacré, a évoqué à plusieurs reprises l'enjeu de performance que représente une réelle mixité dans l'entreprise. Un enjeu de performance, qu'il liait d'abord au besoin qu'ont les entreprises de mieux refléter la société dans laquelle elles évoluent pour être en mesure de mieux la comprendre et mieux anticiper ses préoccupations et ses attentes – et donc mieux y répondre. Un enjeu de performance ensuite, en terme de gouvernance et de gestion des risques, puisque la diversité des profils, des expériences de vie et des lunettes par lesquelles chacun voit le monde se révèle dans l'expérience plus efficace et plus pertinente dans l'appréhension de la multiplicité des questions abordées au sein des instances de direction et de la résolution de problèmes complexes que des systèmes claniques ou clones – au premier abord considérés comme plus faciles à gérer.

La rencontre du 9 avril 2013, organisée sur la thématique de l'accès aux comex et codir par la ministre Najat Vallaud-Belkacem en présence de 16 grandes entreprises, était une parfaite démonstration de cet unanime enjeu de performance. Alors que depuis des années, les échanges consistaient majoritairement à un égrainage d'arguments en faveur d'un « business case de la mixité », les dirigeants présents, hommes et femmes, semblaient ne plus avoir à (se) convaincre du bienfondé de la mise en œuvre d'actions ambitieuses pour enrayer l'hémorragie aux portes des instances dirigeantes et permettre ainsi aux femmes qualifiées d'apporter leur contribution à la performance de leurs organisations -au même titre que leurs homologues masculins qualifiés.

### « Aucune entreprise ne met aujourd'hui consciemment en place des freins à la carrière des femmes ... »

Dégagés de ces préliminaires, chacun pouvait ainsi témoigner de l'importance de l'engagement personnel et de la conviction personnelle du dirigeant et du top management pour « faire la différence » dans le travail de fond à mener pour créer les conditions nécessaires à l'émergence de nouveaux talents et à l'accès effectif de femmes qualifiées au plus hauts niveaux de l'organisation.

Stéphane Richard, président directeur général d'Orange, y témoignait, par exemple de l'importance « d'oser » nommer des femmes qualifiées à la tête d'entités et de fonctions clés parce que « tout le monde a à y gagner », à l'instar de ce qu'il a fait avec Delphine Ernotte, membre du comité exécutif du groupe et responsable de 80000 personnes et de la moitié du chiffre d'affaires du groupe Orange : « une décision qu'il n'a jamais eu à regretter ».

Une expérience corrélée par des études de plus en plus nombreuses menées sur des instances dirigeantes mixtes versus non mixtes.

#### CLARIFICATION ET QUESTIONNEMENT DES PROCESSUS RH : UNE CONDITION SINE QUA NON

Alors qu'aucune entreprise ne met consciemment en place des freins à la carrière des femmes, chacune ne peut que se trouver questionnée par la ténacité des statistiques et de la situation qu'elles décrivent. Des chiffres têtus qui plaident forcément en faveur d'un ré-examen systématique et approfondi des proces-

sus de recrutement, d'évaluation, de gestion de carrière et de promotion, afin de s'assurer qu'ils reflètent la volonté de l'entreprise de donner des chances égales à tous ses talents.

Il s'agit ainsi, pour l'entreprise qui souhaite être en phase avec son environnement et la société qui l'entourent, d'être prête à bouger les

lignes afin de replacer la compétence au centre des débats... Quitte, pour ce faire, à questionner des règles historiques ou à prendre des mesures momentanément discriminantes.

Certaines entreprises allongent ainsi la période de repérage des potentiels, habituellement limitée à trente-cinq ans (alors même que cette période est chargée en choix lourds de conséquence tant sur le plan professionnel que familial). D'autres sociétés choisissent de questionner leur parcours de carrière-type pour donner plus de flexibilité et de possibilités « d'aménagement », notamment concernant l'obligation de mobilité. D'autres encore, à l'instar de Bruno Lafont (3), président directeur général de Lafarge, concernant l'expatriation, proposent de conserver les fondamentaux tout en aménageant les modalités pour prendre en compte des spécificités réelles : « {puisque} Gagner une ouverture sur le monde est assez fondamental. La solution est peut-être d'encourager l'expatriation le plus tôt possible, car il faut bien reconnaître que l'arrivée des enfants peut se révéler un frein ».

L'apparition de people review spécifiques pour les femmes et l'établissement d'un principe officieux de préférence « à compétences égales » en faveur des femmes, au recrutement ou lors de promotions, participent aussi de cette volonté de rééquilibrage nécessaire. Car, comme en témoigne Jean-Pascal Tricoire, Président du Directoire de Schneider Electric (3) : « A un moment, pour changer les choses, il faut choisir des femmes compétentes, et les promouvoir, quitte à les imposer, comme on a pu le faire pour la diversité culturelle. Cela

veut dire les soutenir, rendre possible. Et aussi, en cas d'échec, le reconnaître parce qu'autrement cela pourrait décrédibiliser complètement toute l'approche. »

La plupart des entreprises tentent, en tout cas, de rendre plus lisibles et plus transparents leurs processus de décisions et leurs grilles de sélection internes. Elles vont même, pour les plus « avancées » d'entre-elles, jusqu'à un examen approfondi de certains critères de mesure de la performance et de la compétence -et de la lecture qui peut être faite de ces derniers par ceux qui sont chargés de les mettre en application lors des évaluations et des propositions de promotions ou lors d'entretiens de soutien à la gestion de carrière. Nous pensons, par exemple, ici, à la définition couramment donnée du leader (4), qui laisse parfois penser à certains que les femmes ne peuvent tenir de postes à responsabilités.

### L'ÉVOLUTION DES MENTALITÉS ET DES COMPORTEMENTS. LA GARANTIE DES AVANCÉES DURABLES

Les process, s'ils sont très utiles, ne suffisent toutefois pas à inverser la tendance. Ainsi, comme l'a fort justement résumé Françoise Gri, Présidente du groupe Pierre et Vacances (5): « Ce n'est pas seulement en ayant des femmes que vous résolvez la question. Une fois que vous avez de la diversité, vous n'avez que le point de départ. Il faut être capable de capter cette différence, de l'utiliser à votre bénéfice. Si vous avez des femmes et que vous leur demandez tous les matins de se comporter comme des hommes et que vous mettez tout le monde dans un univers extrêmement normatif, vous avez perdu l'avantage de la diversité et il y a des chances, dans le monde d'aujourd'hui, que vous perdiez aussi les ta-



lents à terme. Donc il faut essayer d'utiliser ces différences à l'intérieur de l'entreprise, de les valoriser et de les mettre au pouvoir.»

Gagner en créativité, en souplesse et en réactivité sur le moyen/long terme implique en effet d'investir dans le court/moyen terme pour décoder certains a priori et « biais de perception (6) » individuels et prévenir ainsi certaines difficultés - voire certains conflits.

Il y a quarante ans déjà, le « paradigme de Goldberg (7) » avait mis clairement en évidence l'existence de « biais de perception ». Des essais, attribués tour à tour à un auteur masculin puis féminin, recevaient ainsi des notes inférieures quand ils étaient attribués à des auteures que lorsqu'ils étaient attribués à

## « Quand on commence à se rapprocher du haut, le phénomène de rareté change la donne ... »

des hommes, sauf quand ils relevaient d'un thème typiquement féminin. Quarante années plus tard, des études corrélées continuent, de révéler l'influence du genre sur l'évaluation et la promotion dans l'entreprise (8).

La prise en compte de l'impact de cet imaginaire collectif, entretenu par des générations d'hommes et de femmes, déterminant le rôle de la femme et de la mère dans la société et, par extension, la répartition traditionnelle des rôles proposés aux « hommes » et « femmes » dans le monde de l'entreprise, constitue ainsi une clef majeure de la compréhension et un levier d'action puissant, tant auprès des femmes que des hommes. A condition, bien sûr, de ne pas stigmatiser cet héritage au point qu'on le renforce et que l'on tend à penser que le leadership puisse être « genré » (9).

La mise en place d'actions de formation ou de sensibilisation à destination des hauts dirigeants, du management intermédiaire, des équipes ressources humaines et/ou des femmes produisent à ce sujet des effets accélérateurs certains. Ce, d'autant quand elles sont couplées à la mise en place d'un principe de rémunérations variables corrélées à la capacité des managers à développer les talents et promouvoir/gérer des équipes mixtes comme c'est le cas dans certaines organisations.

**Managers Hommes : provoquer l'envie d'agir et la compréhension des clés de l'identification et du développement des potentiels au féminin.**

S'appuyer sur une large palette de talents, notamment féminins et masculins, implique de savoir passer d'un réflexe de « recherche de

son semblable » à une certaine « prise de risque » (mesurée) pour plus d'efficacité collective. Au-delà des idées et des mots, cela suppose non seulement d'être convaincu du « business case » positif de la mixité comme nous l'avons vu plus haut, mais aussi de

faire en sorte qu'à tous les niveaux de l'entreprise et dans tout ce qui fait le quotidien au travail, chacun soit en effet conscient de l'implication de certains automatismes pour les neutraliser. Barbara Dalibard, Directrice Générale de la Branche Voyages de la SNCF (10) en donnait un exemple concret dans notre premier ouvrage, exemple encore fréquemment rapporté aujourd'hui : « Quand on commence à se rapprocher du haut, le phénomène de rareté change la donne. Le regard des hommes sur les femmes n'est plus aussi neutre et il arrive que certains soient tentés de faire des choix à la place des femmes. Lors de recrutements, il m'est ainsi arrivé à plusieurs reprises de reprendre des collaborateurs qui me disaient, "elle ne voudra pas ce poste" en leur répondant : "Pourquoi ne pas commencer par le lui demander et, le cas échéant, lui demander pourquoi elle ne le veut pas ?" »

L'entreprise, en mettant en place des sensibilisations (focus group, entretiens individuels avec un tiers ou sessions de formations interactives) peut ainsi aider les managers et les responsables ressources humaines à prendre conscience des idées reçues qui influencent potentiellement leurs choix et leur évaluation des situations ; des questions spécifiques qu'ils se posent ; des difficultés qu'ils peuvent ressentir, souvent inconsciemment, à repérer un potentiel féminin, proposer une collaboratrice pour une promotion ou tout simplement à mieux communiquer avec elles.

**Femmes : anticiper les obstacles et enjeux prévisibles**

Principales intéressées, parfois malgré elles, les femmes à potentiel ont aussi un rôle im-

portant à jouer dans l'évolution de la situation présente. En effet, bien que des pionnières ont ouvert la voie, et sont désormais reconnues pour leurs compétences et leur apport dans leur entreprise respective ; trop peu nombreuses sont encore celles qui se projettent dans des carrières de dirigeantes.

Souvent plus enclines à postuler pour des postes d'expertises que pour des postes fortement opérationnels ou décisionnels, que ce soit par manque de connaissance des règles du jeu, par hésitation à demander une promotion si elles ne maîtrisent pas la quasi-intégralité du poste à venir, ou encore par anticipation hâtive des conséquences de leurs choix sur leur famille, les femmes contribuent malheureusement trop souvent encore à affaiblir leurs chances d'être repérées comme hauts potentiels.

Pour développer leurs talents au féminin, les entreprises n'hésitent plus, désormais, à les aider à anticiper un certain nombre d'obstacles et d'hésitations prévisibles au travers de programmes de sensibilisation et de démarches de coaching et de mentoring. Chacune peut ainsi prendre conscience des différents enjeux et obstacles, plus ou moins tangibles, des différentes étapes de carrière et mieux se positionner, oser prendre des responsabilités nouvelles ou encore à mettre en œuvre dans la durée et avec des résultats leur propre style de leadership et de management. Leur participation à des réseaux féminins, internes ou externes, peut également être facilitée, afin de leur permettre d'échanger de bonnes pratiques, tant en terme de business que d'équilibre de vies. Ces initiatives sont autant d'occasion pour elles de dédramatiser les incontournables caps à franchir et de mieux gérer les deux périodes-clés que sont la période de la trentaine, particulièrement chargée en challenges et en choix personnels et professionnels ; et le pallier « ultime » permettant l'accès au niveau précédent juste les sommets.




---

### **CONCLUSION : LA MIXITÉ, UN ACCÉLÉRATEUR DE TRANSFORMATION... VERS DE NOUVEAUX MODÈLES DE LEADERSHIP**

---

En dix ans, la mixité est passée d'un tabou à un enjeu de performance reconnu au plus haut niveau des organisations. De nombreuses études incitent désormais à accélérer les évolutions pour permettre aux organisations d'actualiser tout leur potentiel et de bénéficier de la richesse des différences d'expériences, de profils et de modus vivendi, seule à même de générer la capacité d'innovation et l'agilité dont les entreprises ont besoin dans les temps d'incertitude et de complexité qu'elles connaissent.

Car s'il ne s'agit pas de tomber dans l'excès qui consiste en croire « que les femmes sont meilleures que les hommes » ou « qu'elles exercent un leadership intrinsèquement différent de celui des hommes », la reconnaissance et l'acceptation de la différence et de ses bénéfices permet aux entreprises d'ouvrir leurs modèles de leaders et d'enrichir leur culture de leadership de telle sorte que la collaboration et l'intelligence collective puissent être des réalités porteuses de valeur ajoutée et de performance durable.

La preuve en est donnée par ces entreprises pionnières qui, déterminées à atteindre une mixité significative dans les instances dirigeantes, ont pris de l'avance sur la redéfinition de leurs modèles de management et s'en trouvent aujourd'hui plus en phase avec la réalité des challenges -et des réponses managériales à leur apporter, et sont plébiscitées par les générations entrant sur le marché du travail ainsi que par les hommes et les femmes qui composent leur principal asset.

(1) Selon les études menées par l'Organisation de coopération et de développement (OCDE) sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration, plus de 46 % des grandes entreprises des pays de l'OCDE ne comptent aucune femme dans leurs instances dirigeantes et elles ne sont que 23 % à avoir plus d'une femme au sein de leur conseil d'administration. Aujourd'hui, les femmes représentent moins de 13 % des membres de ces instances aux Etats-Unis et 11 % au Canada.

(2) Petit déjeuner GEF du 20 septembre 2013.

(3) Extrait de promouvoir les talents – Hommes Femmes Entreprises : la combinaison gagnante, Eyrolles 2007.

(4) Souvent vu comme un homme, sachant taper virilement sur la table, le cas échéant, et sachant prendre de dures décisions (voire les images d'Epinal du leadership).

(5) Françoise Gri était Président d'IBM France au moment de notre entretien, upcite.

(6) Notion définie dans notre livre, upcite.

(7) Article de Eagly A.H. & Carli L. L. (2007), *Women and the Labyrinth of Leadership*, Harvard Business Review, September 01.

(8) Esther Dufflo, la femme et le plafond de verre.

(9) Voire l'émergence de nombreux écrits sur un prétendu « leadership au féminin », que nous rapprochons d'un abus de langage,

confère notre article dans l'ouvrage collectif « Tous leaders » sur le sujet. Eyrolles 2011.

(10) Barbara Dalibard, directrice générale de la branche SNCF Voyages, était directeur exécutif Orange Business services au moment de l'entretien, upcite.

**Paule Boffa-Comby**, Présidente fondatrice de PEMA-Partenaire – Rethink & Lead ; auteure de Promouvoir les Talents (2007) et de Walk the Talk - une autre façon de diriger (2011).

Paule Boffa-Comby est présidente-fondatrice de PEMA-Partenaire – Rethink & Lead ; Auteure, conférencière et conseil de dirigeants, elle intervient en français ou en anglais dans des environnements multiculturels et internationaux. Elle œuvre notamment auprès de PDG, dirigeants, comités exécutifs et DRH, au développement de pratiques innovantes en termes de management et de leadership; et soutient la mise en œuvre de cultures propices à la responsabilisation, à l'innovation, à la valorisation de l'intelligence collective ou encore à l'équilibre hommes-femmes dans les instances dirigeantes.

Elle est l'auteure de Promouvoir les talents (2007), de Walk the Talk- une autre façon de diriger (2011) et de nombreux articles. Elle intervient à l'ESSEC et à l'EM-Lyon Business School. Elle est membre du Comité « Management du XXIème siècle » du MEDEF.