

Avivah Wittenberg-Cox

Mixité dans l'entreprise, mode d'emploi



Femmes + hommes :
pour un management
d'un nouveau genre

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Le précédent ouvrage d'Avivah Wittenberg-Cox, *Womenomics*, montrait en quoi les femmes constituent un levier de développement primordial pour les entreprises, *Mixité dans l'entreprise, mode d'emploi* explique comment y parvenir : comment favoriser l'innovation, la performance, comment mieux comprendre ses clients, grâce à la mixité dans l'entreprise ?

Avivah Wittenberg-Cox propose ainsi quatre étapes pour construire une stratégie de croissance basée sur le « bilinguisme » femmes/hommes :

- ▶ **l'audit** – où en est l'équilibre de votre entreprise aujourd'hui ? ;
- ▶ **la sensibilisation** – faire découvrir à vos managers tout ce que la mixité peut apporter à votre entreprise et les convaincre d'adhérer à la démarche ;
- ▶ **l'harmonisation** – inscrire l'équilibre hommes-femmes dans l'ADN de votre entreprise ;
- ▶ **la pérennisation** – mesurer les progrès et maintenir l'élan.

S'appuyant sur de nombreux exemples et témoignages, Avivah Wittenberg-Cox décrit très concrètement ce management d'un nouveau genre qui ouvre de nouvelles perspectives aux entreprises.

« Pour aider les responsables des entreprises à progresser sur "Comment les femmes...", il nous fallait ce livre. »

Henri de Castries
Président-directeur général, AXA

« Une lecture indispensable pour tout dirigeant qui souhaite mettre à profit les différences femmes/hommes et en faire un levier de développement. »

Jean-Pascal Tricoire
Président du Directoire de Schneider Electric

« Mixité dans l'entreprise, mode d'emploi constitue une fascinante feuille de route pour construire de meilleures pratiques dans l'entreprise au xx^e siècle. »

Cherie Blair



Avivah Wittenberg-Cox, directrice générale de 20-first, l'un des premiers cabinets de conseil mondial en mixité, consultante et conférencière internationale. 20-first accompagne les entreprises pour faire de la mixité un levier de croissance et de performance, à la fois du côté des talents et des marchés.



Du même auteur :

www.editions-organisation.com
Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif



Mixité dans l'entreprise, mode d'emploi

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com

www.editions-eyrolles.com

La traduction de cet ouvrage a été réalisée par Michel Le Séac'h

L'édition originale de *How women mean business* a été publiée chez Wiley
Copyright © 2010 John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate,
Chichester, West Sussex PO198SQ, England.

Du même auteur

Womenomics, Eyrolles, 2008



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des oeuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2011.

ISBN : 978-2-212-54931-7

AVIVAH WITTENBERG-COX

Mixité dans l'entreprise, mode d'emploi

Femmes + hommes :
pour un management d'un nouveau genre

EYROLLES

Éditions d'Organisation

SOMMAIRE

Remerciements.....	7
Avant-propos	
Comment la mixité contribue au business.....	11
Préface	15
Introduction	17
 Première partie	
AUDIT	29
Chapitre 1	
Quel équilibre ?	31
Chapitre 2	
Que font les autres ?	57
Chapitre 3	
Que disons-nous ?	83
 Deuxième partie	
SENSIBILISATION	99
Chapitre 4	
Pourquoi les entreprises devraient-elles s'en soucier ?	101
Chapitre 5	
Le leadership bilingue	129

Chapitre 6	
Le bilinguisme hommes/femmes au travail.....	153
Chapitre 7	
Le plan d'action	181
Troisième partie	
HARMONISATION	199
Chapitre 8	
Formation.....	201
Chapitre 9	
Talents.....	219
Chapitre 10	
Marchés.....	251
Quatrième partie	
PÉRENNISATION	285
Chapitre 11	
Communiquer	287
Chapitre 12	
Mesurer	305
Chapitre 13	
Récompenser	317
Conclusion.....	329
Bibliographie	333
Index.....	341

REMERCIEMENTS

Ce livre est le fruit de mes activités parallèles de conseil et d'édition au service des entreprises désireuses de devenir des organisations du ^{xxi}^e siècle, bilingues hommes/femmes. En cette époque passionnante, sans précédent, je voudrais rendre hommage au courage et à la conviction de ceux qui montrent la voie en remodelant leurs équipes et leurs entreprises, influençant ainsi les régions du monde où ils travaillent. Je remercie les nombreux dirigeants qui ont débattu de tous les thèmes de ce livre à l'occasion de milliers de séminaires, qui ont réagi à mes interventions lors de congrès et qui par leurs récits, anecdotes et leçons m'ont inlassablement enseigné les profondeurs et les complexités d'un sujet que j'explore avec plaisir et curiosité depuis près de deux décennies. Touchée et encouragée par leur enthousiasme et leur motivation, je les remercie de m'avoir si généreusement accordé leur temps et de m'avoir fait part de leurs réflexions et de leurs expériences.

J'aimerais en particulier remercier Paul Bulcke, DG, Nestlé ; Jean-Pascal Tricoire, PDG, Schneider Electric ; Feike Sijbesma, président du directoire, Royal DSM ; Gerald Lema, vice-président groupe et président pour l'Asie-Pacifique, Baxter International ; Michel Landel, DG, Sodexo ; Piyush Gupta, DG, DBS Holdings Group ; Bob Elton, ex-DG, BC Hydro ; Jaspal Bindra, DG (Asie), Standard Chartered Bank ; Damien O'Brien, DG, Egon Zehnder International ; Dave Loughman, DG, A/S Norske Shell, et vice-président commercial pour l'Europe, Shell Upstream International ; Giovanni Ciserani, président de l'organisation commerciale pour l'Europe occidentale, Procter & Gamble ; Jean-Marc Duvoisin, directeur général adjoint chargé des ressources humaines et de l'administration du centre, Nestlé ; Hallstein Moerk, vice-président exécutif chargé des RH, Nokia ; Augustin de Roubin, vice-président

chargé des RH, Air Liquide ; Siân Herbert-Jones, vice-président exécutif groupe et directeur financier, Sodexo ; Odile Desforges, directeur général adjoint, directeur des Ingénieries et de la qualité, Renault ; Laurent Blanchard, vice-président, Cisco Europe, et DG, Cisco France ; Christopher Thomas, associé, Egon Zehnder International ; Joanna Fielding, directrice général finances (Chine), Standard Chartered Bank ; Saad Abdul-Latif, président, SAMEA (Asie du Sud-Est, Moyen-Orient & Afrique), PepsiCo ; Ümran Beba, présidente, PepsiCo, région Asie-Pacifique ; Klaus Holse Andersen, vice-président de zone, Microsoft, Europe occidentale, & vice-président groupe, Microsoft ; Olivier Marchal, DG, Bain (région EMEA) ; Emilio Umeoka, président, Microsoft (région APAC) ; Andrew Roscoe, directeur du bureau de Londres, Egon Zehnder International ; Adam Travis, responsable diversité & inclusion, Nokia ; Laura Roberts, co-fondatrice et DG, Pantheon Enterprises ; Daphne Mashile-Nkosi, présidente, Kalagadi Manganese ; Rachel Campbell, responsable mondiale personnel, performances et culture (PPC), KPMG ; Marie-Thérèse Burkart-Arnoso, responsable RH groupe, Nestlé ; Claire Martin, directrice de la responsabilité sociale, Renault ; Jean-Michel Monnot, directeur de la diversité, Sodexo ; Rohini Anand, directrice groupe de la diversité, Sodexo ; Stephanie Nash, directeur senior des RH, Microsoft ; Catherine Ladousse, directrice exécutive groupe marketing & communication (Europe, Amérique du Nord, Japon et Australie), Lenovo ; Elin Hurvenes, fondatrice et DG, Professional Boards Forum ; Collette Dunkley, fondatrice et DG, XandY Communications ; Isla Ramos Chaves, directrice de la stratégie et de l'optimisation opérationnelle pour l'Europe occidentale, Lenovo ; Lisa Kepinski, directrice générale diversité et inclusion, AXA ; Julie Gilbert, DG et fondatrice, WOLF Means Business ; Judy Feng, directrice de la gestion des talents, Baxter région Asie-Pacifique ; Valérie Gauthier, directrice déléguée du programme MBA, HEC ; Mai-Lan Nguyen, responsable RH, Schneider Electric ; Kari Nelson, responsable diversité & inclusion, Standard Chartered Bank.

J'aimerais remercier aussi les collègues exceptionnels qui ont introduit une certaine mixité dans ce livre, Morice Mendoza et Robert Youngblood. Il m'est agréable de saluer les remarquables qualités dont ils font montre dans leurs travaux de recherche, d'interview et d'édition.

Leur aide précieuse confirme la prémisse essentielle de ce livre : l'équilibre entre les sexes aboutit à des résultats incomparables. Ils ont aussi apporté beaucoup de gaieté à cette entreprise.

Aux autres membres de l'équipe de 20-first, en particulier à ma directrice générale adjointe, Jennifer Flock, et à mon assistante, Jacqueline Lapasin, j'exprime ma profonde gratitude. Ils m'ont soutenue tout au long du chemin en m'aidant à trouver un certain équilibre entre les livres et l'entreprise.

Je voudrais aussi exprimer mes remerciements et ma reconnaissance à l'équipe remarquablement bienveillante de Wiley. Voici plusieurs années, quand je l'ai approchée avec l'idée d'une suite de deux livres consacrés au POURQUOI et au COMMENT de la mixité, cela paraissait un rêve lointain. Ellen Hallsworth, Nick Mannion, Caroline Baines et Michaela Fay ont mis tout leur enthousiasme et leur talent dans la réussite de ce projet, à présent totalement réalisé. Ils ont contribué à en faire un parcours plaisant et professionnel.

Enfin, et comme toujours, à Karl, sans qui pas un de ces mots n'aurait jamais été écrit. Et à Adam et Alexie, pour qui ils sont tous écrits.

AVANT-PROPOS

COMMENT LA MIXITÉ CONTRIBUE AU BUSINESS

J'ai rencontré Avivah pour la première fois en 2011. J'avais lu ses livres et j'avais été frappé par la simplicité et la richesse de son analyse. Cela m'avait particulièrement touché parce que nous étions chez AXA au cœur de cette réflexion pour permettre aux femmes de jouer leur rôle dans le développement de notre entreprise.

Le sujet n'est pas nouveau pour nous. Nous sommes une entreprise de services, nous n'avons pas de brevets et notre réussite repose d'abord sur la qualité de nos collaborateurs, hommes ou femmes. D'une petite mutuelle normande dans les années 1980, nous sommes devenus un leader mondial de l'assurance, présent dans une soixantaine de pays, au service de près de 100 millions de clients.

Nous sommes donc confrontés tous les jours dans l'exercice de notre activité à la diversité du monde : diversité de cultures, diversité de catégories sociales, diversité de religions, diversité intergénérationnelle et bien sûr diversité humaine. Notre capacité à intégrer cette diversité dans notre fonctionnement est un atout majeur dans notre développement.

C'est en particulier important pour la mixité hommes/femmes.

Nos sociétés et nos clients sont mixtes. Et dans nos activités, l'acte d'achat ou de se protéger est le plus souvent décidé par les femmes. Dans les pays occidentaux, les femmes sont pour 89 % à l'origine de l'ouverture d'un nouveau compte bancaire dans leur foyer, ou pour 80 % celles qui prennent les décisions en matière de santé et de prévoyance, ou encore pour 60 % responsables de l'achat d'une voiture.

En Asie, la Chine et les Philippines ressortent comme les pays les plus avancés en matière de mixité, avec respectivement 43 et 56 % de femmes cadres dans les entreprises, tandis qu'à l'inverse des pays plus traditionnels comme le Japon ou la Corée du Sud doivent trouver les moyens d'aider les femmes à concilier vie professionnelle et vie familiale. De notre côté, nous avons fait évoluer notre offre de produits dans ces pays pour proposer aux femmes des gammes plus adaptées à certains moments spécifiques de leur vie.

Nos sociétés et nos collaborateurs sont mixtes. La bonne nouvelle est que nous employons aujourd'hui chez AXA autant d'hommes que de femmes. La moins bonne est que ce ratio est encore très déséquilibré lorsqu'on se rapproche des organes de direction. Il est donc fondamental que nous agissions pour permettre aux femmes de jouer pleinement leur rôle.

D'abord pour mieux prendre en compte les besoins de nos clients.

Ensuite pour être capable de recruter les meilleures, les développer et les faire grandir dans l'entreprise, ce qui est vital aujourd'hui dans le contexte de guerre des talents auquel nous sommes confrontés. Évident, me direz-vous, quand on sait qu'aujourd'hui, 60 % des diplômés sont en réalité... des diplômées.

Enfin, pour être plus efficaces dans le monde d'aujourd'hui, qui est un monde de collaboration plus que de pouvoir.

Il nous faut prendre en compte cette réalité, non pas parce que c'est le dernier sujet à la mode, mais parce qu'il en va de l'adaptation du modèle de nos entreprises à ce que le monde est déjà aujourd'hui.

Dans son premier ouvrage, Avivah décrivait pourquoi les femmes étaient devenues des atouts stratégiques pour les entreprises, en progressant tant en politique qu'en économie et dans la société en général. Le propos de ce deuxième ouvrage nous aide à percevoir comment appréhender au mieux cette question de la mixité : surtout pas comme un défi de femmes et pour les femmes elles-mêmes, mais comme un facteur de performance, de développement et de pérennité pour les entreprises. Nous devons, femmes et hommes, y travailler de concert. Trouver de nouvelles voies, de nouvelles idées. Innover. Agir et surtout ne pas hésiter à faire preuve de créativité, comme nous avons su le faire dans le passé sur d'autres sujets qui nous ont permis d'ancrer dans notre ADN cette dimension humaniste, dont nous avons raison d'être fiers aujourd'hui.

Je me suis engagé personnellement à faire progresser rapidement AXA sur le sujet. C'est ma conviction en tant que P-DG, mais aussi en tant qu'homme et père de famille.

Bien que le monde ait considérablement changé de façon accélérée au cours des dernières années, cette urgence n'est pas encore bien comprise et appréhendée par tous. Cessons de perdre un temps précieux à prouver l'importance des femmes pour le business : c'est déjà fait ! Agissons plutôt dès maintenant... Et restons humbles et réalistes, car ce type de changement prendra quand même du temps.

Pour aider les responsables des entreprises à progresser sur « Comment les femmes... », il nous fallait ce livre. Merci à Avivah Wittenberg-Cox, qui, de sa manière très pragmatique et vivante, nous accompagne et nous fait grandir sur ce sujet indispensable aux succès futurs de nos organisations.

Henri de Castries
Président-directeur général
AXA

PRÉFACE

*Aux hommes qui écoutent,
Aux femmes qui osent,
Aux entreprises (et aux pays) qui éclairent le chemin.*

Les entreprises ont enfin compris les bénéfices de la diversité et ont intégré que la collaboration et la confrontation des différences augmentent significativement compétitivité et créativité.

En conséquence, beaucoup de sociétés s'engagent dans de vastes programmes visant à mixer leurs collaborateurs de nationalités différentes.

Paradoxalement, la diversité la plus naturelle – celle des sexes – progresse lentement et avec plus de difficulté.

La mixité est pourtant devenue un thème majeur des stratégies de ressources humaines, et cela pour des raisons évidentes.

Dans la guerre mondiale pour les meilleurs talents, les entreprises ne doivent tout simplement pas se priver de la moitié des cerveaux de la planète. Rappelons que, dans les principaux pays du monde, les femmes sont majoritaires parmi les diplômés de l'enseignement supérieur et que les négliger priverait toute société de la moitié du potentiel mondial en matière grise.

Au-delà de ce premier motif, la mixité est aussi un puissant catalyseur de croissance. Nos clients et leurs décideurs sont de plus en plus souvent des femmes, et seules des personnes du même sexe sont à même de comprendre avec finesse leurs besoins.

À cela, il faut ajouter que l'équilibre homme/femme établit des conditions de travail plus harmonieuses dans l'entreprise. Les équipes mixtes

abordent les sujets avec plus de sensibilité et d'équilibre. Les femmes nouent des liens différents avec leurs équipes et leurs pairs, et font souvent preuve de plus de maturité dans leur ambition professionnelle. Enfin, bien évidemment, les organisations mixtes, de par la somme de leurs différences, sont plus innovantes et génèrent une créativité très supérieure.

Talents, croissance, harmonie, et innovation... mixité rime avec compétitivité.

Hommes ou femmes ? Bien évidemment les deux. Nous avons besoin de communautés équilibrées. Nous devons apprendre et tirer parti des caractéristiques spécifiques et complémentaires de chacun. Nous avons besoin que chacun exprime sa personnalité et sa différence.

Mais nous devons aussi apprendre à travailler ensemble. Les hommes, qui dominent aujourd'hui dans une grande majorité des entreprises, doivent comprendre les particularités du management au féminin et en développer l'émergence à tous les niveaux. Quant aux femmes, souhaitons ardemment qu'elles n'essayent pas d'imiter les hommes, qu'elles cultivent leur différence, et qu'elles en fassent bénéficier leur entourage.

La véritable question n'est donc plus de savoir pourquoi, mais comment, promouvoir la mixité. Et comme toujours dans l'entreprise, le comment est aussi important que le pourquoi.

Dans son premier livre, Avivah expliquait l'importance stratégique des femmes dans l'entreprise, leur puissance dans l'économie et la politique, leur influence dans la société. Ce second livre traite du comment. Comment développer la mixité.

La parité dans l'entreprise est une cause tellement évidente et souhaitable qu'elle ne devrait pas nécessiter un livre. C'est malgré tout, soyons-en conscients, une énorme révolution de nos mentalités, qui exige une gestion active du changement.

Ce livre en est le mode d'emploi.

Jean-Pascal Tricoire
Président du Directoire de Schneider Electric

INTRODUCTION

« L'accession des femmes au pouvoir économique est vraisemblablement le plus grand changement social de notre époque. »

The Economist, octobre 2010.

« C'est extraordinaire », disait récemment Sir John Bond en constatant que la proportion des femmes parmi les administrateurs des sociétés composant l'indice boursier britannique FTSE ne dépassait pas 12 %. Sir John, ancien patron de HSBC, l'une des plus grandes banques du monde, est aujourd'hui président de Vodafone. « Quand on pense que plus de la moitié des clients de Vodafone sont des femmes et que tant de grands choix dans la vie sont faits par des femmes... ce n'est pas seulement injuste, c'est mauvais pour les affaires¹. »

Depuis des décennies, des femmes de plus en plus compétentes et ambitieuses arrivent sur le marché du travail, elles acquièrent des compétences et des qualifications professionnelles et sont en train de devenir majoritaires parmi les talents d'aujourd'hui. *The Economist* a récemment noté l'ampleur de cette révolution : « Les femmes actives sont plus nombreuses que jamais. S'adapter à cette évolution sera l'un des grands défis des prochaines décennies². » En dehors des talents, le « pouvoir du sac à main » s'est aussi hissé à des niveaux inédits : aujourd'hui, les

-
1. Maitland A. (2009), « Fathers et daughters », *Management Today*, novembre.
 2. *The Economist* (2010), « Female power », 2 janvier.

femmes ont la haute main sur 20 000 milliards de dollars de dépenses de consommation par an dans le monde¹.

Pourtant, rares sont les entreprises capables d'affirmer qu'elles comprennent vraiment les femmes désormais majoritaires dans les ressources de main-d'œuvre ou celles qui influencent tant de décisions d'achat portant sur les produits et services que ces entreprises proposent.

En quelques mots, Sir John a résumé pourquoi cette incapacité à répondre au défi stratégique de la gestion des talents féminins et du marketing auprès des femmes ne peut être ignorée : « C'est mauvais pour les affaires. » Les entreprises qui ne « pigent » pas les femmes ont peu de chances de réussir durablement au ^{xxi}e siècle.

Pourquoi l'équilibre bénéficie à l'entreprise

Les entreprises doivent s'assurer d'avoir les meilleurs leaders disponibles et réunir au sein de leurs équipes dirigeantes une série de compétences complémentaires. À l'évidence, ces équipes manquent de femmes. D'innombrables études ont montré que la qualité des décisions prises s'améliore sensiblement dans les équipes dirigeantes plus équilibrées (où l'on trouve d'ordinaire au moins un tiers de chaque sexe). Il est clair que les femmes apportent autour de la table de nouvelles perspectives et de nouvelles qualités.

Les patrons (mâles) à l'ancienne perçoivent parfois les femmes comme une source de problèmes parce que leur biologie est évidemment différente et qu'elles devront probablement passer plus de temps avec leur famille. Des dirigeants plus modernes et plus subtils considéreront ces nouveaux talents qui arrivent sur le marché du travail et chercheront à modeler les cultures d'entreprise et les méthodes de travail afin que la majorité de ces talents puissent prospérer. Et les femmes ne sont pas seules concernées : de nombreux hommes, aujourd'hui plus impliqués dans les tâches familiales, ne demanderont qu'à adopter une manière

1. Silverstein M.J. et Sayre K. (2009), « The female economy », *Harvard Business Review*, septembre.

de travailler plus intelligente, qui leur permette de donner le meilleur d'eux-mêmes à leur employeur tout en assumant leurs responsabilités extérieures.

Il ne s'agit pas ici de promotion des femmes : l'équilibre hommes/femmes – un ratio qui reflète au mieux la réalité de la répartition des talents et de la clientèle – est simplement meilleur pour les affaires. Il est profitable pour les entreprises d'avoir un effectif où, de haut en bas, femmes et hommes s'équilibrent. Ainsi, une entreprise dont la direction générale est dominée par les femmes (ce qui arrive dans certains pays d'Asie) devrait se demander pourquoi les hommes en sont absents. Il faut parvenir à un mélange sain et créatif des compétences et des opinions, non pencher d'un côté ou de l'autre.

De plus, les entreprises doivent s'interroger sérieusement sur leur façon de vendre à leurs clients et utilisateurs finals. Trop longtemps, on a implicitement considéré que tout était acheté par les hommes. Les entreprises doivent mettre en question les anciennes manières de penser qui orientent leurs processus, leurs systèmes et leur culture, et veiller désormais à toucher les femmes qui influencent directement ou indirectement la majorité des décisions d'achat sur les marchés actuels. Qu'elle vende des ordinateurs ou des vêtements, une entreprise qui ne parvient pas à toucher efficacement les consommatrices et les utilisatrices finales risque de manquer beaucoup de ventes. Une telle désinvolture est-elle encore possible, surtout à une époque où le monde se trouve encore ébranlé par les conséquences d'une récession qui est sans doute parmi les plus sévères des cent dernières années ?

Enfin, les investisseurs sont de plus en plus conscients que l'équilibre hommes/femmes est bénéfique pour le résultat net. Les entreprises qui ne parviennent pas à former et à promouvoir les femmes jusqu'au niveau directorial risquent de mécontenter leurs actionnaires. Ceux-ci estimeront qu'elles n'obtiennent pas un rendement satisfaisant sur l'investissement consacré à cette ressource précieuse entre toutes : les talents.

Beaucoup d'entreprises ne réalisent tout simplement pas à quel point elles savent mal vendre aux femmes ou les diriger. Dans mon métier de conseil, je me consacre depuis près d'une vingtaine d'années à la question de la mixité en management. J'ai constaté que la plupart des

hommes étaient bien disposés ET progressistes. Le problème est qu'en général ils ne perçoivent pas la mixité en management comme une priorité de l'entreprise qui réclamerait d'eux de l'attention, de la motivation et une vigilance constante. C'est pourquoi, j'en suis convaincue, le changement a été si lent.

Je préfère que les entreprises se dotent elles-mêmes des systèmes, des processus et de la culture qui les mèneront vers l'équilibre. C'est autrement plus sain qu'une évolution imposée par des quotas étatiques, comme cela fut récemment le cas en Norvège et qui arrive en France et peut-être au niveau européen aussi. Les sociétés cotées à la Bourse d'Oslo ont dû se plier à une nouvelle réglementation rigoureuse requérant une représentation de chaque sexe à hauteur d'au moins 40 % du conseil d'administration. Il est bien préférable que les entreprises gèrent le processus elles-mêmes et mettent au point de meilleures méthodes pour favoriser une gestion de carrière qui conduiront davantage de femmes au niveau des comités exécutifs (plus que des conseils d'administration), celui-ci étant un indicateur plus significatif de la mixité réelle à travers toute l'entreprise. Cela facilitera la création d'organisations où les genres s'équilibrent, dont toute la culture est plus adaptée aux hommes et aux femmes, et dont les dirigeants, conscients des nuances et des différences entre les deux sexes, affûtent leur aptitude à gérer hommes et femmes en tant que talents et en tant que clients. Les dirigeants qui parviennent à une telle aisance sont ce que j'appelle « bilingues » hommes/femmes.

J'ai écrit ce livre parce que je crois impératif que toutes les entreprises deviennent bilingues hommes/femmes. Cela leur permettra d'utiliser l'ensemble de leurs talents, en portant au sommet toute une série de nouveaux dirigeants dotés de nouvelles compétences (dont beaucoup pourraient s'avérer idéalement adaptées à la gestion d'une économie mondiale hyper-connectée, hyper-rapide). Cela conduira à une optimisation des stratégies de personnel et de marketing et à une réussite plus durable des entreprises.

Après le *pourquoi*, comprendre le *comment*

Cependant, savoir qu'il faut le faire n'est pas du tout la même chose que le faire. Trop d'initiatives infructueuses ont épuisé les attentes des individus dans ce domaine. Il existe une démarche simple et directe pour créer une organisation bilingue hommes/femmes, mais elle suppose de franchir certaines étapes essentielles et d'éviter certaines impasses.

Les plus essentiels de tous les ingrédients sont la conviction des dirigeants les plus hauts placés que c'est une priorité pour leur entreprise et leur engagement en faveur du changement. Il leur faudra faire face au scepticisme et à la léthargie. Mais s'ils parviennent à respecter certaines règles de base, à utiliser des indicateurs simples mais efficaces et à préserver leur volonté d'évoluer, ils peuvent créer des entreprises bien plus efficaces grâce à un meilleur équilibre hommes/femmes.

Judy Feng, directrice de la gestion des talents chez Baxter Asie-Pacifique, filiale du géant de la santé Baxter International, illustre ainsi l'amélioration du résultat net d'une entreprise grâce à un leadership plus mixte : « L'une des unités opérationnelles de notre branche chinoise est dirigée par une femme (une ex-commerciale), qui a introduit dans l'équipe un style de motivation et de coaching remarquable. Et l'activité de son unité opérationnelle a progressé à un rythme bien supérieur à la croissance du marché au cours des cinq dernières années¹. »

Chez Microsoft, Emilio Umeoka, patron de la société en Asie-Pacifique, est bien placé pour constater les avantages d'un meilleur équilibre parmi ses cadres supérieurs. Son équipe de direction comprend sept femmes et six hommes, et quatre de ses responsables pays sur dix sont des hommes. Selon lui, les femmes apportent à leurs équipes beaucoup de qualités importantes telles que le sens de la vente ou la sensibilité vis-à-vis du marché et des consommateurs. Quand on lui demande si la région a profité d'un meilleur équilibre entre les sexes, sa réponse est claire : « Oui, je pense que cela a été bon pour l'Asie-Pacifique. La région a obtenu de bons résultats. Ces deux dernières années, nous avons atteint les taux de satisfaction du personnel les plus

1. Entretien avec l'auteur, décembre 2009.

élevés de tout Microsoft – y compris pour la fidélisation. Nous avons amélioré les taux de satisfaction des clients – le niveau interne de focalisation sur les clients (mesuré par notre « *customer-centricity index* ») et le niveau de satisfaction des clients et partenaires. Nous avons obtenu la palme du meilleur employeur dans certains des pays où nous sommes présents. C'est très difficile à mesurer, mais je suis convaincu que cela a eu un effet [sur les résultats]¹. »

Ce ne sont là que quelques exemples des bénéfices qui commencent à se manifester. Ils deviendront bien plus visibles quand la mixité commencera à devenir la norme.

Du bris du plafond de verre au désamiantage du genre

Pour en arriver là, il faut jeter un regard neuf sur un sujet ancien. La mixité n'est pas une nouveauté. Bien l'aborder n'a jamais apporté tant de bénéfices. Mais la manière dont la question a été posée et gérée jusqu'à présent n'était pas efficace. Le problème réside en partie dans l'analyse du phénomène réel. Des métaphores comme celle du « plafond de verre » en témoignent. Dans l'esprit de la plupart des managers, et selon une grande partie de la presse, les femmes entrent dans les entreprises et y sont promues en nombre record. Puis elles se trouvent soudain bloquées (à un niveau hiérarchique très élevé) sans pouvoir atteindre le sommet de l'entreprise – le comité exécutif ou le statut d'associé.

Cette interprétation a conduit à des décennies d'études et de rapports sur ce que les femmes font ou ne font pas et sur ce qu'elles devraient modifier, renforcer ou réorganiser afin de parvenir au faite de la pyramide hiérarchique. La question sous-jacente est celle-ci : « Quel est le problème des femmes qui les empêche de parvenir au sommet ? » En réaction, les entreprises ont pris toutes sortes de mesures pour « conformer les femmes », en les « aidant ». Alors que, dans le monde, 60 % des diplômés de l'enseignement supérieur sont des femmes, cette question paraît obsolète.

En réalité, il n'y a pas de plafond de verre. La vérité est beaucoup plus dérangement et le problème plus endémique. Il est dans les murs et la

1. Entretien avec l'auteur, novembre 2009.

culture des entreprises. Je l'appelle l'« amiante du genre ». Dans toutes les entreprises, le nombre de femmes décroît par rapport à celui des hommes presque à tous les échelons de l'encadrement – presque depuis le premier. Dans tous les secteurs, dans tous les pays. La question qui se pose à *notre* siècle n'est pas de savoir ce qui ne va pas chez les femmes. C'est de savoir ce qui ne va pas dans les entreprises et qui les empêche d'attirer, de garder et de promouvoir la majorité des talents éduqués d'aujourd'hui – ou de pouvoir comprendre la majorité du marché.

Ce changement de perspective caractérise la méritocratie moderne. Il convient à présent de comprendre la nature de cette « amiante » et de dépolluer l'entreprise de ses toxines nocives, mur après mur. Car l'amiante du genre affecte tout et tout le monde – le fonctionnement de l'entreprise, l'opinion du public, les relations avec les actionnaires, la gestion des talents, le développement de produit, la R&D, etc. C'est un problème complètement transversal et global. Pour s'en débarrasser, hommes et femmes devront unir leurs efforts, considérant d'un commun accord que ce sera mieux pour l'entreprise.

Du déséquilibre à l'équilibre en quatre étapes

La plupart des entreprises souhaitent davantage de mixité. Elles sont de plus en plus convaincues de ses avantages, mais elles ne savent pas bien encore comment s'y prendre efficacement. Ce livre vise à les aider à gérer le passage du déséquilibre au rééquilibrage. Il est organisé en quatre étapes simples : audit, sensibilisation, harmonisation et pérennisation.

Audit

Tout autour du monde les entreprises déploient des initiatives de mixité sous l'effet de multiples contraintes : pénuries de talents, mieux refléter leurs marchés et réagir à toutes sortes de pressions émanant de parties prenantes de plus en plus diverses. Quand ils s'engagent dans ces programmes, les dirigeants sont souvent tentés de passer tout de suite au plan d'action. Trop souvent, cela aboutit à des démarches qui ne

résolvent pas vraiment le problème. Les entreprises devraient plutôt se donner le temps de prendre du recul pour analyser le point de départ.

La première section de ce livre présente les trois piliers d'un audit complet de la mixité. Chacun d'eux fera l'objet d'un chapitre :

1. **Quel équilibre ?** Le chapitre 1 fixe les bases d'une analyse complète de la situation actuelle d'une entreprise, sur le plan qualitatif aussi bien que quantitatif, concernant tous les aspects de la mixité ainsi que le legs éventuel d'efforts antérieurs.
2. **Que font les autres ?** Le chapitre 2 considère le pour et le contre d'une comparaison avec ce que d'autres entreprises ont fait et se demande comment s'appuyer sur les bonnes pratiques et éviter les approches inefficaces.
3. **Que disons-nous ?** Le chapitre 3 examine les questions d'image et de réputation, y compris la communication publique passée et actuelle sur le thème de la mixité et les implications pour le programme en cours.

À la fin de la phase d'audit, l'entreprise sera en bonne position pour présenter le sujet de la mixité en termes économiques et offrir à son équipe dirigeante les données essentielles au débat et au plan d'action approprié.

Sensibilisation

Dans la phase de sensibilisation, les résultats de la phase d'audit remontent au comité exécutif pour débat et décision puis sont diffusés dans le reste de l'organisation. En premier lieu, l'équipe dirigeante doit s'auto-sensibiliser au sujet de la mixité. Les dirigeants peuvent passer en revue les constats et les données de l'audit, les analyser à la lumière des orientations stratégiques futures de l'entreprise et déterminer à quel point la question est urgente et pertinente pour leur activité.

La phase de sensibilisation est probablement la plus importante et néanmoins la plus négligée de toute initiative de mixité. Comme tout programme de changement, une telle initiative est vouée à l'échec si les dirigeants concernés ne parviennent pas à saisir toute son importance

stratégique. Cette section expliquera donc comment donner à la question la place qui lui revient sur l'agenda du comité exécutif ou d'une équipe dirigeante locale. Le lecteur verra comment la situer, comment la formuler, comment s'en servir pour faciliter le débat et obtenir l'adhésion, puis comment instaurer un consensus qui permettra la définition d'un plan d'action approprié et réalisable. À partir de là, le processus se poursuit à travers l'organisation.

1. **Pourquoi l'entreprise doit-elle se soucier de la question ?** Le chapitre 4 met en regard les résultats de l'audit et la stratégie de l'entreprise. En comparant les premiers à la seconde, il invite les plus hauts dirigeants à se demander si la mixité peut être un levier de performance et, dans l'affirmative, pourquoi et comment. À l'issue de ce chapitre, l'équipe dirigeante aura construit un argumentaire économique de la mixité adapté à l'entreprise et à son contexte.
2. **Le leadership bilingue.** Le chapitre 5 montre comment diffuser une sensibilisation du même niveau dans le reste de la hiérarchie de l'entreprise. Comment réussir une initiative de mixité dans des pays, des activités et des cultures différents tout autour du monde ? Et comment de telles initiatives servent-elles à construire des exemples types du genre de leadership que les entreprises souhaitent développer ?
3. **Le management bilingue.** Le chapitre 6 montre comment diffuser le bilinguisme hommes/femmes dans tout l'encadrement et se demande si des actions spécifiques en direction des femmes cadres sont utiles. Il présente dix conseils à l'intention des managers bilingues, des préceptes pour diriger au XXI^e siècle.
4. **Le plan d'action.** À la fin de la phase de sensibilisation, cadres et dirigeants parleront couramment des différences et des opportunités du bilinguisme hommes/femmes. C'est-à-dire qu'ils seront prêts à élaborer un plan d'action pour leur propre entreprise, un plan qui sera pertinent, factuel et conçu par les dirigeants et les cadres mêmes qui seront responsables de sa mise en œuvre et de ses résultats.

Après la phase de sensibilisation, les équipes dirigeantes seront à la fois convaincues par l'argumentaire économique en faveur de l'équilibre hommes/femmes dans leur propre organisation et capables de

convaincre leurs collègues. Et elles auront établi un plan d'action fondé sur une compréhension en profondeur des facteurs clés et des opportunités d'une mixité réussie.

Harmonisation

La phase d'harmonisation vise à ancrer la compréhension et la conscience nouvelles de l'encadrement à propos de la mixité dans les processus et systèmes de l'entreprise, y compris dans les procédures et stratégies existantes. Cela suppose un examen complet de la gestion des talents, qui relève de la DRH, et des fonctions au contact du client, domaine de la direction commerciale et du marketing. Les systèmes doivent être actualisés et adaptés à l'évolution des réalités de la mixité des ressources humaines et des marchés. Les trois chapitres de la phase d'harmonisation expliquent comment.

1. **Formation.** Le chapitre 8 montre comment une formation à la mixité spécifiquement ciblée et adaptée peut aider les différentes fonctions à tirer un maximum de bénéfices de la mixité dans leur domaine. La direction générale, les ressources humaines ainsi que la vente et le marketing auront tous à jouer un rôle, facilité par une meilleure compréhension du sujet et de ce qu'ils peuvent apporter à son implémentation.
2. **Talent.** Le chapitre 9 est consacré aux principales responsabilités des ressources humaines qui ont un effet sur l'équilibre hommes/femmes au sein des entreprises. Il traite des principes généraux puis examine de plus près le recrutement, la fidélisation et le développement d'équipes plus équilibrées.
3. **Marchés.** Le chapitre 10 considère les questions relatives aux marchés. Il traite de l'analyse et de la segmentation des clients, des problèmes relatifs aux produits eux-mêmes, du marketing et de la communication et de ce que le renforcement du bilinguisme hommes/femmes dans les équipes de vente et de marketing peut apporter au chiffre d'affaires et à la satisfaction des clients.

Au terme de la phase d'harmonisation, les systèmes et les politiques de l'organisation soutiennent efficacement les objectifs de mixité définis.

Pérennisation

Il faut un changement culturel pour faire avancer une entreprise vers un meilleur équilibre. Le temps nécessaire dépend de l'urgence stratégique et de la pertinence du changement. Indra Nooyi, PDG de PepsiCo, estimait qu'il faudrait à son groupe entre dix et vingt ans pour l'accomplir¹. Gerald Lema, chez Baxter Asie, y est parvenu en quatre ans, Bob Elton, chez BC Hydro au Canada, en six ans. Quels que soient les objectifs et le calendrier que vous vous êtes fixés, veillez à ce que tout soit en place pour préserver l'élan acquis dans les précédentes phases et maintenir le programme sur sa voie. Cette phase vise entièrement à pérenniser l'initiative chaque jour dans toute l'organisation afin qu'il y ait des améliorations tous les ans.

1. **Communiquer.** Le chapitre 11 propose un guide sur la question essentielle de la communication des buts et objectifs de la mixité en direction des publics interne et externe.
2. **Mesurer.** Le chapitre 12 traite de la nécessité de définir, mesurer et suivre les réussites, de mettre en lumière les problèmes, de communiquer régulièrement et de maintenir la pression en faveur du changement afin de le pérenniser.
3. **Récompenser.** Le chapitre 13 conclut le volet « comment » d'une initiative de mixité par une question importante : comment récompenser les dirigeants, cadres et salariés qui ont su communiquer et montrer la voie de la mixité.

La phase de pérennisation débouche sur un mécanisme permanent destiné à assurer la continuité des efforts et des évolutions requis pour parvenir à l'équilibre puis le maintenir durablement.

Ces quatre parties sont destinées à montrer clairement aux dirigeants comment aborder le processus stimulant qui consiste à faire basculer vers la modernité une culture d'entreprise traditionnelle. Les lecteurs qui appliqueront ces suggestions et orientations générales seront en mesure d'introduire et de réussir leur propre programme de mixité. Ils pourront développer des méthodes spécifiques pour y parvenir, en

1. www.20-first.com. « Tapping into Female Talent in India », 9 novembre 2009.

fonction de leur point de départ, de leurs buts et de leur calendrier. Certains d'entre eux s'attacheront surtout aux questions de gestion des talents comme la rétention. D'autres chercheront à modifier leur façon d'aborder le marché. Quelques-uns agiront tous azimuts sur de nombreux facteurs.

Ce livre forme un vaste manuel qui part de l'opportunité économique que constituent les femmes, révélée dans mon premier livre, *Womenomics* (avec pour co-auteur Alison Maitland). Dans ma société de conseil, 20-first, j'ai mis au point une palette d'outils et de ressources en ligne pour aider les entreprises qui recherchent des informations pratiques plus détaillées afin de profiter des avantages fondamentaux que la mixité en management apporte aux entreprises, sur le plan interne et externe¹. Les dirigeants pourront organiser des programmes de mixité conformes à leurs besoins et adaptés à leur culture d'entreprise.

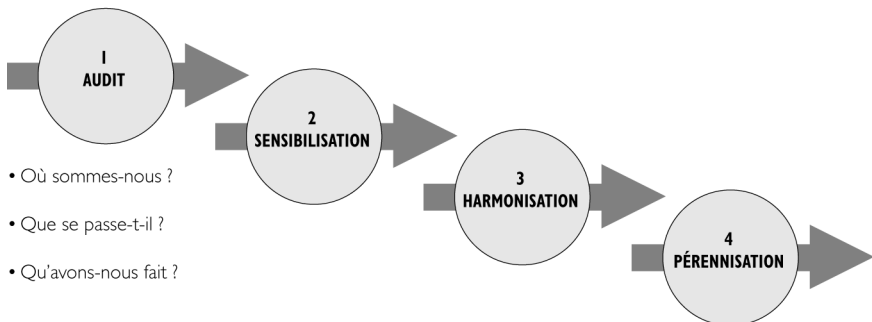
J'espère que ce livre aidera des entreprises à éviter des erreurs coûteuses et leur permettra de jeter des bases solides afin de mener à bien cette évolution majeure. Ainsi aurons-nous des organisations dynamiques, créatives, capables de saisir pleinement les promesses des talents et des marchés du XXI^e siècle dans le monde entier.

1. www.20-first.com.

Première partie



AUDIT



Chapitre I

QUEL ÉQUILIBRE ?



« Combien nous avons tort, et quel chemin nous avons fait. »

Douglas McCracken,
ancien directeur général de Deloitte Consulting.

La première étape d'un programme de mixité consiste à dresser le tableau exhaustif de la situation de l'entreprise au regard de tous les aspects du sujet. Ce qui veut dire notamment comprendre à quel point l'équilibre hommes/femmes affecte les différents secteurs de l'entreprise. Pour cela, il faut collecter toutes les données pertinentes sur les talents, les clients, les utilisateurs finals et les concurrents. Et aussi comprendre la culture et l'état d'esprit de l'organisation pour évaluer à quel point ses cadres – hommes et femmes – sont prêts pour une initiative de changement.

Cette phase de l'audit a pour objectif d'obtenir un panorama complet, factuel, des opportunités et des défis relatifs à la mixité pour l'entreprise.

Trois points doivent être traités :

- **ce qu'une entreprise doit savoir** : collecter les mesures, internes et externes, aussi bien que les données qualitatives nécessaires pour évaluer l'envergure et la priorité de la question de la mixité pour l'entreprise de même que l'ouverture de sa culture au sujet ;
- **ce qui a été fait** : regarder ce que l'entreprise a fait dans le passé en matière de genre et quel legs ces initiatives ont laissé ;
- **ce qui compte le plus** : analyser les chiffres recueillis pour trouver où se posent les principales questions : marché, talent, leadership, ou bien les trois.

Ce qu'une entreprise doit savoir

La collecte des chiffres pertinents n'est pas nécessairement une tâche colossale. Les entreprises ne disposent pas toutes immédiatement de données ventilées par sexe sur leurs salariés et leurs clients, celles qu'elles ont sont souvent relativement récentes, sans grand recul historique.

Beaucoup de sociétés de conseil proposent des sondages colossaux pour collecter d'énormes quantités de données, mais le plus important au cours de cette phase est de s'attacher à quelques dimensions essentielles qui éclaireront les questions majeures, comme l'équilibre entre hommes et femmes aux niveaux supérieurs de l'encadrement, les tendances dans les courbes de promotions (figure 1.1) ou la proportion d'hommes et de femmes satisfaits des produits ou services de l'entreprise. Privilégiez les données représentatives qui faciliteront un débat productif sur le thème : « La mixité répond-elle à une logique économique et, si oui, laquelle ? »

Le meilleur moyen pour obtenir ces informations est de réaliser l'audit en deux parties : une enquête quantitative et une enquête qualitative. Faites-le de manière aussi simple que possible, en réunissant les faits et opinions essentiels dont vous avez besoin pour prendre de bonnes décisions quant à la suite des événements. J'indique plus bas une bonne démarche pour les deux parties de l'audit. L'audit a deux dimensions