

L'Expansion Management Review

BEST OF BUSINESS REVIEWS

N° 114 SEPTEMBRE 2004



27 €

Savoir renoncer à une acquisition : « Courage, reculons ! » 6
Geoffrey Cullinan, Jean-Marc Le Roux et Rolf-Magnus Weddigen

La délocalisation, arme de stratégie offensive 17
John Hagel III

En collaborant, client et fournisseur jouent gagnant 23
Kamran Kashani

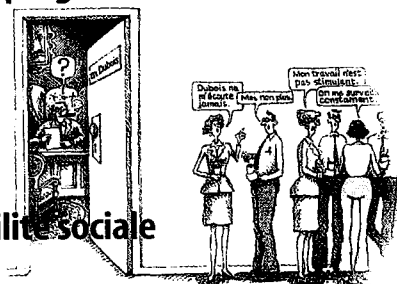
DOSSIER – Le manager catalyseur de talents 33

Salariés peu performants et syndrome d'échec programmé
Jean-François Manzoni et Jean-Louis Barsoux

La mixité, un enjeu stratégique
Véronique Préaux-Cobti et Avivah Wittenberg-Cox

Firme et individu : qui apprend le plus ?
Jean-François Ballay

Comment former les dirigeants à la responsabilité sociale
Caroline Gauthier



« Entrepreneuriat », de quoi parlons-nous ? 67
Alain Fayolle

Distribution et modèles d'internationalisation 75
Laurence Lehmann-Ortega et Jean-Marc Schoettl

Compagnies aériennes : de l'alliance au cartel 84
Laurence Saglietto

Productivité, valeur ajoutée, valorité 90
Paul-Louis Brodier

Le manager catalyseur de talents

Certains patrons l'ont bien compris : la performance de l'entreprise passe aujourd'hui par une plus grande mixité des équipes dirigeantes. Une démarche de longue haleine.

La mixité, un enjeu stratégique

► **Véronique Préaux-Cobti et Avivah Wittenberg-Cox**

De nombreuses entreprises dans le monde lancent aujourd'hui des politiques de diversité. En Europe, et plus spécifiquement en France, ces programmes mettent l'accent sur la féminisation des équipes d'encadrement. De plus en plus d'organisations communiquent largement sur leurs actions. On peut néanmoins se demander combien de leurs managers sont convaincus du pourquoi de ces programmes et combien peuvent communiquer ces idées et actions à leurs propres équipes.

La mixité dans l'entreprise est un sujet qui affecte chaque individu au sein de l'organisation – profondément, émotionnellement et souvent inconsciemment. Il est donc essentiel de poser la question de la pertinence stratégique d'une telle démarche (et de la qualifier) avant de se confronter aux réticences du terrain. Aborder les vrais enjeux, partir du bon pied et suivre une démarche structurée est fondamental pour la réussite d'un tel programme.

Question stratégique ou phénomène de mode ?

Depuis quelques années, la carrière de leurs femmes cadres commence à intéresser les entreprises en Europe. Les premiers programmes ont certes été lancés par des compagnies américaines dans le cadre de leur

VÉRONIQUE PRÉAUX-COBTI, présidente de Grandes Ecoles au féminin, est associée de Diafora Consulting, de même que AVIVAH WITTENBERG-COX, qui a créé en 1996 l'association Professional Women Network, comptant 500 membres.
www.DiaforaConsulting.com

politique « diversité », mais plusieurs firmes européennes et françaises s'attellent aujourd'hui à cette question en impulsant des programmes d'actions qui visent à augmenter la part des femmes cadres dans leur effectif.

« Il s'agit d'un domaine où les Américains sont bien en avance sur nous. Or rien ne justifie que l'Europe ait moins de femmes dans les instances de décision. »

*Pierre Bismuth, Schlumberger,
vice-président ressources humaines*

Si le principe d'égalité des chances reste sous-jacent dans ce type de démarche, les principales raisons de l'engouement des entreprises sont aujourd'hui des raisons *business*. Il s'agit pour l'essentiel de :

- saisir une opportunité managériale en constituant des équipes de direction aux profils variés et complémentaires ;
- disposer d'équipes de management qui soient le reflet des viviers de talents disponibles ;
- mieux représenter les marchés auxquels ces entreprises s'adressent.

1. Diversifier les équipes de management. De nombreuses entreprises prennent conscience que leurs équipes de direction, pour la plupart constituées de profils très homogènes en termes de formation, parcours, culture et genre, ne sont plus adaptées à un contexte de mondialisation croissante de leurs activités et de leurs marchés.

Un certain nombre d'études montrent que des équipes diversifiées sont plus innovantes, mieux armées face à une prise de décision toujours plus com-

plexe, et donc globalement plus performantes, sous réserve qu'elles soient gérées correctement. Par ailleurs, divers travaux et ouvrages (1) s'attachent à cerner l'apport des femmes, différent et complémentaire de celui des hommes, dans l'exercice de leurs fonctions de management.

« C'est en gérant notre diversité culturelle que nous en découvrons toute la richesse. Nous attendons maintenant le même enrichissement de la diversité de genre. »

Jean-Jacques Dordain,

Agence spatiale européenne, directeur général

Dans l'étude « Grandes écoles au féminin » 2003, conduite en partenariat avec Accenture, 70 % des entreprises répondantes déclarent avoir lancé une réflexion sur le sujet, principalement pour saisir une opportunité managériale, fondée sur cette complémentarité des profils masculins et féminins.

Cette approche de la question de la mixité comme avantage stratégique pour l'entreprise est en train de supplanter les premières approches basées sur les principes d'équité et d'égalité des chances.

2. Bénéficiaire de la moitié des talents. La deuxième motivation majeure des entreprises pour favoriser une plus grande mixité de leurs équipes repose sur la pénurie de cadres attendue dans les années à venir. Selon une étude de l'INSEE sur l'évolution de la population active en France, le nombre d'actifs devrait plafonner dans l'Hexagone vers 2006-2008, avant de diminuer à un rythme rapide.

La baisse prévue du nombre d'entrants sur le marché du travail dans les années à venir va intensifier la concurrence sur le recrutement des jeunes populations. De nombreuses entreprises prennent conscience que leur capacité à attirer et retenir les meilleurs talents est essentielle pour construire et conforter leur avantage compétitif.

« Nous avons comme objectif pour 2005-2006 de recruter 40 % de femmes ; aujourd'hui nous sommes à 33 %, nous partions de 25 % il y a deux ans. »

Jean-Paul Vettier, Total,

directeur général raffinage & marketing

■ **Recruter.** La moitié des diplômés des universités et grandes écoles sont aujourd'hui des femmes. De plus en plus confiantes et informées, ces diplômées cherchent à intégrer des entreprises leur offrant de vraies perspectives de développement professionnel

et personnel. Dans une situation de guerre annoncée sur le recrutement, elles s'intéresseront de plus en plus aux entreprises ayant montré leur capacité à attirer et promouvoir les femmes. Les entreprises qui engagent des démarches proactives de dialogue avec les femmes auront un avantage compétitif. Une tendance qui donne lieu à un foisonnement d'organisations et d'outils axés sur ces questions : associations de femmes, classements d'entreprises, études et statistiques sur la féminisation des niveaux décisionnels...

■ **Retenir.** Beaucoup d'entreprises font face à de nombreux départs de femmes en milieu de carrière, après avoir dépensé des fortunes à les recruter et les former. Différents facteurs expliquent ces départs, le dernier d'entre eux étant probablement celui qui est le plus souvent cité : les raisons familiales. En France, en effet, les femmes actives quittent généralement l'entreprise pour des raisons professionnelles, non pour devenir mères au foyer. Des enquêtes réalisées auprès de femmes ayant quitté leur entreprise montrent qu'elles sont souvent aussi « frustrées » du manque de perspective de progression professionnelle que des difficultés rencontrées dans leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les entreprises ont besoin de mieux comprendre les attentes et motivations de leurs employées aux différentes phases de leur vie et de leur carrière. Cela nécessite d'imaginer que « la carrière au féminin » peut être différente et moins linéaire que celle traditionnellement vécue dans les entreprises aujourd'hui.

« 100 % de nos salariés bénéficient du télétravail, c'est un facteur important de rétention, un des trois premiers critères cités dans nos enquêtes de satisfaction. »

Bernadette Andrietti, Intel France, directrice générale

(1) Voir Agnès Arcier, *Le Quotient féminin de l'entreprise*, Village mondial, 2002 ; et Cristina Lunghi, *Et si les femmes réinventaient le travail*, Eyrolles, 2002.

LES POINTS FORTS

■ Même si les discours sur l'égalité ont toujours cours, c'est avant tout pour des raisons de *business* que les entreprises se découvrent une fibre féministe : la moitié des talents et autant de clients sont des femmes.

■ Mais du constat à la mise en œuvre de la diversité, il y a un grand pas. Beaucoup de patience et une approche volontariste et structurée sont nécessaires.

■ Les pratiques des entreprises varient selon leurs objectifs et leur culture, mais le succès de la démarche demande le soutien résolu du *top management* et la constitution de réseaux de femmes.

Le manager catalyseur de talents

De l'égalitarisme au « bilinguisme »

Entreprise

« Entreprise bilingue »[©]

Conformité

« Inclusiveness »

Avantage compétitif

Ignorer les différences

Reconnaître les différences

Valoriser et utiliser les différences

Source : From Equals Opportunities to Diversity, Schiuma et Singh, 2002.

■ **Promouvoir.** Les entreprises soucieuses de rentabiliser les investissements réalisés en termes de recrutement et de formation de leurs collaboratrices doivent réfléchir à ce que les femmes souhaitent réellement. Ces organisations ont besoin de leaders qui soutiennent publiquement la promotion des femmes, d'une culture d'entreprise qui permette non plus d'ignorer ou même de reconnaître les différences mais d'en bénéficier en les mettant en valeur. Elles ont besoin de managers conscients de ce que signifie le management d'équipes diversifiées.

Après des années d'expérience d'intégration des femmes dans le monde professionnel, les entreprises les plus avancées s'accordent pour dire que cela nécessite une démarche proactive, en particulier dans les entreprises où les femmes ne représentent qu'une petite minorité. Les entreprises qui pensent et attendent que le temps joue sur les chiffres continueront à attendre, et les autres gagneront la fidélité des talents féminins.

3. S'adresser à la moitié des clients. Enfin, la troisième raison citée en faveur d'une plus grande féminisation des équipes concerne la part croissante représentée par les femmes dans les décisions d'achat. Celles-ci représentent aujourd'hui 80 % des décisions d'achat en B2C, et les entreprises de B2B font aussi le constat qu'un nombre croissant de leurs clients sont des femmes. Mais combien d'entreprises intègrent vraiment cette réalité dans leurs stratégies produit et marketing ? Dans beaucoup d'entre elles, le « Gender Myopia »[©] les empêche de vraiment voir – et servir – ce segment à fort potentiel.

A titre d'exemple, ce fut seulement quand une femme intégra le comité exécutif de BP, il y a quelques années, que la firme commença à analyser les retours et questionnaires de satisfaction de ses clients par genre, pour réaliser que les femmes trouvaient les stations-service peu sûres, notamment quand elles devaient laisser leurs enfants seuls dans leur voiture pour aller payer.

« 50 % de notre marché est grand public où ce sont les femmes qui gèrent le budget. Quand nous parlons technologie aux femmes, nous parlons usage. »

Bernadette Andrietti

Des voitures aux ordinateurs, des produits financiers aux téléphones, bien des entreprises ne prennent toujours pas en compte l'influence croissante des femmes dans les décisions d'achat. Dans d'autres s'adressant traditionnellement aux femmes, les stéréotypes et « pratiques marketing classiques » ont la vie dure, les empêchant souvent de parler efficacement aux femmes telles qu'elles sont devenues.

Le « Gender Insight »[©] rend compte précisément de l'inverse : c'est saisir les opportunités de marché et de développement par des innovations qui répondent réellement aux attentes des femmes :

- des produits, des services et des politiques commerciales adaptés aux demandes des femmes d'aujourd'hui ;
- un environnement conçu pour attirer et fidéliser des clientes ;
- un marketing et une communication qui respectent les femmes et reflètent leurs valeurs et attentes.

En tout état de cause, le « business case » pour la « mixité » fait ses preuves, comme le montre l'étude conduite par Catalyst en janvier 2004 (2). Cette étude, menée auprès de 350 entreprises parmi celles du classement *Fortune 500*, met en évidence un double lien (sans à ce stade établir de causalité) :

- les entreprises les plus performantes sont celles qui ont le plus de femmes dans leurs instances dirigeantes ;
- les entreprises ayant le pourcentage de femmes le plus élevé dans leur direction sont les plus performantes.

(2) The Bottom Line : Connecting Corporate Performance and Gender Diversity, Catalyst, 2004.

Les facteurs d'une montée en puissance

L'impulsion initiale des programmes provient généralement d'une des origines suivantes et souvent d'une interaction appuyée de plusieurs :

■ **Prise de conscience du déséquilibre par le PDG (processus top down).** Le président est personnellement convaincu qu'il y a un déficit de talents féminins au sein de son organisation et qu'un meilleur équilibre est indispensable à l'entreprise. Il est conscient que, dans ce domaine, malgré une législation favorable, les progrès sont lents, et donc que l'accès des femmes à des postes de *top management* ne se fera pas de lui-même. Le président soutient alors personnellement et publiquement le lancement d'un programme destiné à rétablir un équilibre.

« J'en avais assez de réunir mes 140 dirigeants, et d'avoir dans une bonne année deux ou trois femmes, dans une mauvaise, zéro. »

Jean-Paul Vettier

■ **Mise en mouvement des femmes (processus bottom up).** Des femmes à travers l'organisation, parfois parmi les seniors, parfois parmi les jeunes recrues, commencent à se réunir et à se mobiliser sur le sujet.

■ **Pression externe.** La montée en puissance des problématiques liées au développement durable et à la responsabilité sociale, l'émergence des agences de notation sociale incluant entre autres des critères de genre, l'apparition de classements des entreprises offrant des perspectives aux femmes, le développement de l'appareil législatif (aux Etats-Unis, en Europe, en France), tous ces facteurs poussent les entreprises,

soucieuses de leur image dans la société civile, à ne pas rester en dehors de ces sujets et à agir.

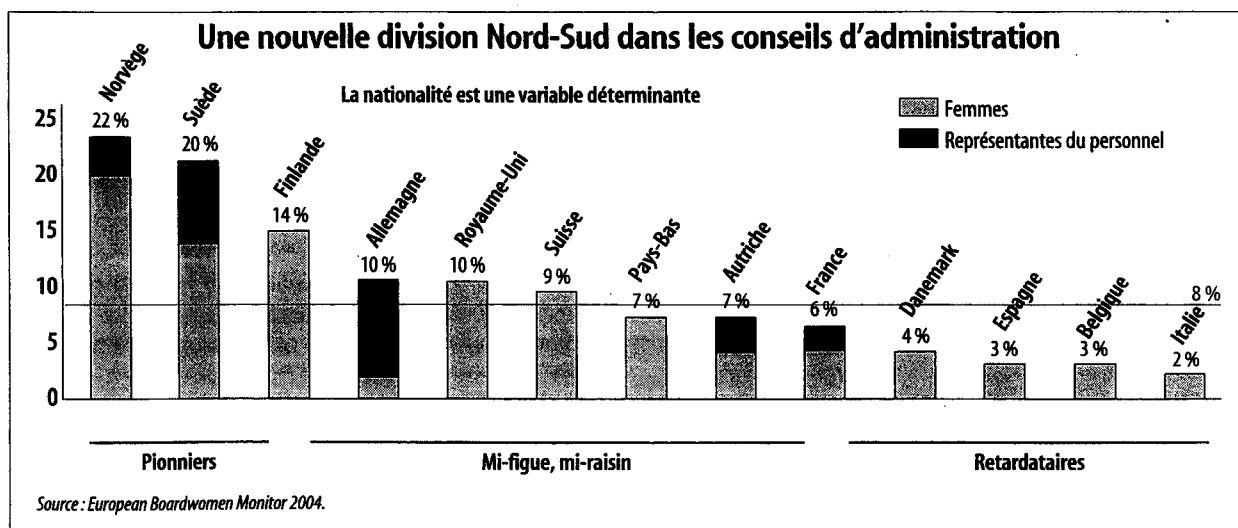
Il y a relativement peu de débat sur le fait de savoir laquelle de ces impulsions est la plus efficace pour faire avancer la question. Cependant, toutes les entreprises soulignent que, sans un soutien actif et public du PDG, non seulement ces initiatives sont vouées à l'échec, mais encore qu'elles peuvent même avoir un effet contraire à celui recherché. Aussi, si l'impulsion initiale est donnée par les femmes, il est indispensable que très vite le *top management* soit impliqué dans la démarche.

En Europe, les cultures nationales ont un impact primordial sur la question de la mixité dans le monde professionnel. Il est donc important que les stratégies mises en place intègrent ces différences nationales. On peut identifier la segmentation suivante :

– les pays nordiques sont très avancés sur les questions du genre, plus dans le domaine politique que dans le secteur privé d'ailleurs ;
– le Royaume-Uni est, comme les autres pays anglosaxons, parmi les premiers à s'attaquer à la question dans le secteur privé mais laisse l'individu gérer seul ses propres choix ;

– les pays latins (Italie, Espagne) ont une forte tradition « machiste » dans le secteur privé, mais des soutiens familiaux forts permettent à certaines de réussir ;
– les pays germanophones se caractérisent par une absence quasi totale de femmes dans le monde du travail, fortement liée à une culture très traditionnelle du rôle des « mères », en dépit d'une forte représentation au niveau politique.

En combinant un des plus forts taux d'activité féminine avec le taux de natalité le plus élevé d'Europe, la France offre un modèle intéressant pour l'Europe. Cette association est rare et prometteuse. Par ailleurs,



Le manager catalyseur de talents

la France a mis en place une logistique pour soutenir le travail à temps plein des femmes. Le défi reste l'accès des femmes en nombre au niveau des cadres supérieurs et du pouvoir décisionnel, dans le secteur privé comme dans la sphère politique.

Une démarche proactive en trois phases

La mise en place et conduite d'une démarche « diversité » nécessite plusieurs années. Une phase préalable de réflexion approfondie et d'expérimentation est nécessaire pour adapter les pratiques les plus couramment développées à l'organisation et à la culture propres à chaque entreprise. Après cette période d'expérimentation, la démarche comprendra trois grandes phases, que toutes les entreprises devront aborder, à un moment ou à un autre.

1. L'engagement du top management. L'impulsion donnée par le *top management* est une caractéristique commune à la plupart des projets, et toutes les entreprises soulignent qu'un soutien actif, public et résolu du PDG est indispensable tout au long du processus.

« Je reconnais la pertinence des outils mis en place. Cependant les progrès restent lents. Je suis conscient que le vrai changement est culturel et, qu'en tant que directeur général, j'en suis l'accélérateur. »

Jean-Jacques Dordain

Un certain nombre de présidents de grandes sociétés se sont ainsi publiquement exprimés sur le sujet. Lord Brown, président de BP Monde, déclarait ainsi à la conférence des femmes leaders à Berlin, en juin 2000 : « Notre défi majeur est d'être concurrentiels. [...] Si nous pouvons attirer un nombre élevé des personnes les plus talentueuses dans le monde, nous avons une chance de posséder un avantage concurrentiel. C'est la simple logique stratégique qui explique notre engagement à la diversité et à l'inclusion des personnes, hommes et femmes. »

Beaucoup d'entreprises ne se fixent pas d'objectifs au départ. La plupart démarrent par une analyse de l'existant avant de définir leur démarche.

■ **Réalité existante.** La première étape d'analyse quantitative et/ou qualitative de l'existant comprend généralement :

– des enquêtes internes (auprès des femmes et/ou managers hommes et femmes),

Interview de Françoise Gri, PDG d'IBM France

« Nous avons franchi un seuil critique, mais il faut rester vigilant »

Notre véritable enjeu est de rendre l'entreprise créative par rapport à son marché.

En 1993, IBM a vécu une crise grave due principalement à un fort décalage par rapport à ses marchés. Dans la réinvention d'IBM, on s'est rendu compte que nous étions dans un schéma de pensée unique, on se ressemblait tous, avec comme résultat une insuffisante vigilance par rapport à l'évolution de nos marchés. Le groupe se confortait lui-même dans son idée d'excellence, sans remise en cause. En 1996, Lou Gestner a lancé un programme « diversité » au plan mondial.

Nous sommes convaincus que pour répondre à nos marchés, extrêmement changeants, qui requièrent de plus en plus de valeur, nous avons besoin de profils différenciés, de sensibilités différentes et de nouveaux capteurs. Notre action est double :

I - Un programme « diversité » :

1. Développer de nouveaux modèles de leadership et faire en sorte qu'ils soient incarnés par les différentes populations.
2. Gérer les pipelines. Notre expérience de quarante ans d'égalité des chances nous a appris que, si on ne gère pas, ça ne se fait pas. Nous n'avons pas de quotas mais un système de discrimination positive. A chaque promotion, on demande au manager de considérer des candidatures féminines.

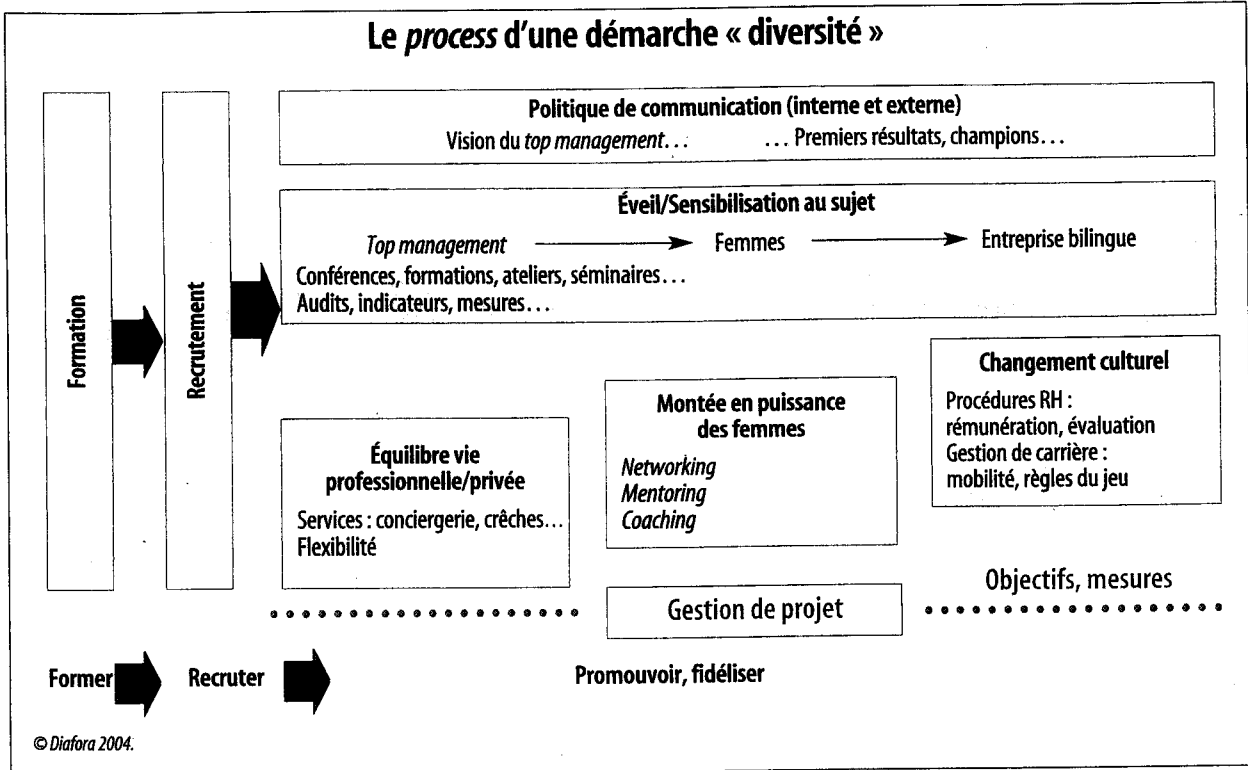
3. Organiser le *networking*. Le réseau « Elles », créé en 1999, regroupe environ 250 femmes et a donné naissance à Inter-Elles. Ses membres s'attachent à identifier les préoccupations communes des femmes, à contribuer à un accroissement du recrutement et de la fidélisation des collaboratrices.

4. Améliorer le « *work life* ». 90 % de la population est équipée d'un ordinateur portable. Nous fonctionnons par contrat d'objectifs à l'année. Les collaborateurs d'IBM forment des populations majeures. IBM leur laisse la liberté d'organisation.

II - L'adaptation de nos modes de management :

Le travail sur le management est indispensable ; il consiste à développer la capacité de nos managers à gérer cette diversité. Nous avons pour cela mis en place des formations pour aider les managers à développer de nouveaux modèles moins coercitifs. Nous avons franchi un seuil critique, mais il faut rester vigilant. On a beaucoup progressé. Aujourd'hui, à IBM France, les femmes représentent 28 % des collaborateurs, 26 % des cadres, 14 % des cadres dirigeants et 17 % du comité de direction.

Quand on commence à avoir une masse critique, les choses deviennent naturelles. La proportion de managers femmes et cadres dirigeants n'est plus fragile. Par ailleurs, la sensibilité des managers sur ce sujet a fortement progressé. Il y a une acceptation de la différence, qui n'est pas si naturelle que cela.



- des enquêtes auprès de femmes ayant quitté l'entreprise,
- des analyses statistiques de l'organisation par genre et par niveau hiérarchique.

Ces analyses sont souvent conduites au niveau européen ou mondial, certaines entreprises préférant démarrer avec des pays « pilotes ».

■ **Objectifs.** Les entreprises ont en ce domaine des pratiques variées, liées à leur objectif final et, surtout, à leur culture. Concernant la qualification de ces objectifs, les entreprises doivent être prudentes et veiller à ne pas brouiller les messages en s'adressant à des populations très différentes. Il leur faut réfléchir à une segmentation appropriée : avoir comme objectif que des femmes « haut potentiel » soient repérées et accéder aux bons parcours suppose la mise en place d'actions et de politiques très différentes de celles d'une entreprise qui se focalise sur les questions d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, tout en reconnaissant que les deux ont un rôle à jouer.

A titre d'illustration, on peut se référer à deux listes, très différentes, d'entreprises recensées dans deux classements américains (*Working Woman Magazine* et *Fortune*) : celles où il fait bon travailler pour les femmes (notamment en raison de politiques de flexibilité, de congés maternité...) versus celles qui comptent le pourcentage le plus élevé de femmes managers. Les entreprises se trouvant en tête de la première liste ne figurent pas sur la seconde. Ce qui sug-

gère que les entreprises qui se préoccupent de faciliter l'équilibre ne cherchent pas forcément à soutenir la progression et la promotion des femmes.

■ **Mesures.** Les entreprises sont pour la plupart d'accord avec le fait que des objectifs quantitatifs sont indispensables à l'ajustement et au pilotage des plans d'actions. Néanmoins, ces objectifs peuvent se heurter à deux écueils : ils peuvent être identifiés ou vécus comme l'application de quotas, et peuvent déprécier le mérite des femmes qui réussissent.

Les entreprises n'ont pas encore trouvé de réponse à cette difficulté ; peu d'entre elles se sont fixé des objectifs quantitatifs. Seules quelques-unes se donnent des objectifs « cibles », sans forcément les communiquer. La plupart se contentent d'objectifs « indicatifs » sur l'augmentation de la proportion de femmes. Beaucoup utilisent des indicateurs comme s'assurer, par exemple, pour chaque promotion qu'il y a au moins une femme sur la « short list ».

II - La création de réseaux au sein de l'organisation.

Les femmes ne développent pas forcément les qualités et aptitudes valorisées par l'entreprise. Ainsi toutes les entreprises qui se penchent sur la question font les constats suivants :

- les femmes ne sont pas naturellement proactives dans la manière de valoriser leur travail et leur image ou de gérer leur carrière ;
- il existe des réseaux informels exclusivement masculins sans équivalents féminins ;

Le manager catalyseur de talents

– les managers hésitent encore à confier des responsabilités à des femmes ou à les pousser vers le haut, un réflexe pourtant spontané quand il s'agit de collaborateurs masculins.

L'objectif de cette phase est de mettre les femmes en réseau au sein de l'organisation afin qu'elles puissent partager leurs expériences, prendre conscience des questions relatives à leur parcours et à leur progression professionnelle, développer leurs propres capacités, améliorer leur motivation individuelle et collective ainsi que leur confiance en soi.

On constate aujourd'hui chez les femmes elles-mêmes un certain nombre de réticences face à ce type d'initiatives. Elles sont en effet parfois interprétées comme le fait que les femmes nécessiteraient une « assistance » spécifique pour progresser, ce que celles-ci sont souvent les premières à réfuter. Cependant, sous réserve d'une politique de communication appropriée et d'un soutien actif et visible du *top management*, ces réticences tombent d'elles-mêmes et font généralement place à un vif intérêt alimenté par les bénéfices évidents de ces actions. Lesquelles recouvrent principalement la constitution d'un réseau au sein de l'organisation, la mise en place de systèmes de formation spécifique (gestion de carrière, pouvoir et influence, *leadership*), de *coaching*, de *mentoring*, et l'identification de rôles modèles internes.

IBM avec Elles, General Electric avec Athena, France Télécom avec les Esperluettes, ESA avec Urania, Accenture avec Accent sur Elles, plusieurs entreprises ont ainsi créé leur réseau interne, ou encore des maillages interentreprises comme Inter-Elles qui regroupe les réseaux de femmes de six grands groupes.

■ **Modèles.** L'existence de modèles au sein de l'organisation est un point clé. Un des risques d'ailleurs est d'ériger en modèles des femmes qui, pour progresser, ont dû adopter des styles et comportements « masculins » ; cela nuit à la démarche au regard des autres femmes qui considèrent alors l'initiative non pas comme une valorisation des différences mais bel et bien comme une négation. Le *leadership* des réseaux féminins doit s'appuyer sur des hommes et des femmes qui sont réellement des modèles et reconnus comme tels.

III - Vers le « bilinguisme ». L'objectif ultime de cette phase est d'adapter l'entreprise et ses systèmes à la diversité de ses salariés. Le point de départ est que les valeurs et les procédures de l'entreprise ignorent les cycles différenciés et la complémentarité de compétences et de visions des hommes et des femmes. Le changement nécessaire des « règles du jeu » nécessite une vraie « évolution culturelle ».

« Les entreprises qui réussiront seront celles qui auront le courage d'affronter toutes les résistances. »

Pierre Bismuth

Dans cette phase, les initiatives s'ouvrent à tous les salariés, hommes et femmes, à tous les niveaux de l'entreprise. Il s'agit d'abord de faire émerger le sujet, puis de modifier les procédures et règles internes à l'entreprise. Ces initiatives concernent notamment l'évolution des systèmes d'évaluation de la performance, la prise en compte des cycles différenciés et l'individualisation des schémas de carrière.

« Il faut mieux gérer la carrière des femmes en détectant plus vite les hauts potentiels avant même les questions de maternité. »

Jean-Paul Vettier

Par exemple, pour les « hauts potentiels », certaines entreprises ont décidé de modifier l'âge de leur détection, traditionnellement entre 30 et 35 ans, pour que les femmes n'en soient pas de fait exclues (détection avant 30 ans et jusqu'à 40-45 ans). En matière d'expatriation, d'autres ont choisi de proposer des expatriations plus tôt, dans les périodes de plus grande disponibilité des femmes, et de continuer à développer la mobilité fonctionnelle dans celles où la mobilité géographique pose un réel problème.

Ces actions sont également l'occasion de démontrer que finalement, les femmes – mais aussi les hommes – de l'entreprise bénéficient de ces évolutions. Les plus jeunes générations, qui ont souvent des aspirations très différentes de leurs aînés, surtout en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée – aspirations traditionnellement attribuées aux femmes – sont souvent très concernées par ces démarches.

La phase ultime, que nous appelons « l'entreprise bilingue », n'a été atteinte que par peu d'organisations en Europe. C'est l'étape où l'entreprise comprend, entend et valorise ce que lui apportent les femmes et intègre ces dernières à tous les niveaux de l'organisation ; où managers, hommes et femmes, ont appris à comprendre et exprimer leurs différences et leur complémentarité – en sachant que la somme des deux est source de performance pour l'entreprise.

C'est aussi la phase où les femmes ne sont plus considérées comme une minorité très visible au sein des équipes de management. Car, comme l'a souligné Rosabeth Moss-Kanter il y a déjà bien longtemps, en dessous de 15 %, les femmes sont vues d'abord comme des femmes « emblématiques » avant d'être considérées (ou écoutées) comme des mana-

gers. Même dans des entreprises comme IBM ou Schlumberger, qui travaillent sur les questions de diversité depuis de nombreuses années, les statistiques sont encore décevantes.

L'enjeu reste de voir émerger des modèles d'équipes de management de grandes entreprises réellement « diversifiées ». Malgré parfois des années d'efforts et une réelle volonté, les progrès sont très lents. Selon l'étude « European BoardWomen Monitor » (European Professional Women's Network, juin 2004), les femmes n'occupent que 8 % des places dans les conseils d'administration des 200 plus grandes entreprises en Europe (3), et 46 % de ces entreprises n'en comptent aucune dans leur conseil d'administration. Si les chiffres pour les conseils d'administration européens semblent très faibles, ceux concernant les comités de direction ou les postes de *top management* sont encore plus bas (5 % en moyenne en Europe). Cela ne présage rien de bon et va contre l'idée fréquemment énoncée que les choses vont s'améliorer d'elles-mêmes avec le temps. Nous sommes aujourd'hui au début d'un long cheminement. Les entreprises en Europe sont en train de découvrir que la moitié des talents et la moitié des clients sont des femmes. Et que ces femmes, de plus en plus diplômées et ambitieuses, peuvent ne pas avoir envie d'adopter les modèles de carrière et les valeurs traditionnels de l'entreprise. Ces modèles, développés historiquement pour une société où l'homme travaillait et où la femme restait à la mai-

son, reposant sur des parcours linéaires sans interruption, sont de plus en plus obsolètes.

Les entreprises qui souhaitent réussir dans un contexte de mondialisation croissante, dans un monde imprévisible, doivent apprendre à parler « plusieurs langues » et à capitaliser sur des équipes diversifiées pour bâtir leur avenir. Celles qui cherchent à attirer et retenir les meilleurs talents devront devenir bilingues, en parlant le langage des femmes et des hommes. Cela nécessitera d'adapter leurs systèmes et comportements actuels. C'est une démarche de long terme, volontariste et structurée qui devra passer par toutes les étapes décrites précédemment.

« Ce que nous attendons du sujet aujourd'hui va bien au-delà de ce qu'on imaginait quand on a démarré. »

Pierre Bismuth

De nombreuses entreprises commencent à s'intéresser à la question, mais peu encore la considèrent comme nécessitant un réel programme de gestion du changement. Beaucoup la voient uniquement comme une question de statistiques. En réalité, c'est bien plus que cela. Dans les années à venir, le statut des femmes dans l'entreprise sera un indicateur de la performance durable de l'entreprise. ■

(3) Voir « Le Grand Atlas des Entreprises », *Enjeux-Les Echos* et Reuters.