

De plus en plus d'entreprises nomment des femmes dans leurs équipes de direction. Non par souci du politiquement correct, mais parce que cela paie. Alors, vous aussi, passez au management bissexué...

# La mixité, c'est bon pour votre société !

**A**ccenture, Air Liquide, Areva, Cisco, Euro RSCG, Lafarge, Orange, PricewaterhouseCoopers, Suez... Tous ces grands groupes ont lancé des programmes volontaristes de féminisation de leur management. Non seulement cette liste est loin d'être exhaustive, mais elle s'allonge chaque semaine. A la tête du cabinet *idem per idem*, Elena Fourès, qui a vingt ans d'expérience dans le coaching de dirigeants, observe : « Depuis le début de l'année 2008, un thème novateur est apparu dans les missions qui nous sont confiées. De nombreux clients nous demandent d'aider des collaboratrices à haut potentiel à développer leur leadership, de façon qu'elles puissent assumer des postes de direction. » D'où vient ce mouvement de fond ? « La récente législation qui oblige les grandes entreprises à prendre, d'ici à 2010, des mesures en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes a été un facteur déclencheur, analyse Elena Fourès. Mais maintenant

la volonté de féminiser le management se répand dans les sociétés de toute taille, y compris dans les PME. Parce que les entreprises prennent conscience qu'elles ont tout à y gagner... »

## Une question de supériorité féminine ? Non

Les entreprises qui ont intégré des femmes à leur tête ne l'ont pas fait parce qu'elles estiment que les femmes sont meilleures que les hommes dans tel ou tel domaine. Nicolas Lehmann, DG d'Univar France (distribution chimique, 530 salariés), qui a nommé trois femmes et trois hommes à son comité de direction, le dit avec force : « Je ne crois pas qu'il existe des qualités typiquement féminines. J'ai rencontré l'empathie, le courage et l'humilité chez des hommes comme chez des femmes. » Quelles sont les motivations des adeptes du management mixte ? Elles touchent à trois domaines : la créativité de l'entreprise, sa proximité avec ses clients, son climat interne.

**LES GRANDS GROUPES NE SONT PAS LES SEULS À S'Y METTRE : LES PME AUSSI**

## Plus d'innovation et de créativité

« Depuis toujours, souligne Nicolas Lehmann, j'ai constaté que la richesse naissait de la diversité. Dans notre secteur, nous devons sans cesse innover, et donc rechercher la plus grande diversité possible. La première source de diversité est évidente : il y a deux sexes dans le genre humain, les deux doivent participer au pilotage de l'entreprise. » Même écho chez l'éditeur de logiciels Sage (2 600 collaborateurs en France) : « On ne peut pas être leader sans être hyper créatif, et on ne peut pas

« Nos dirigeantes sont plus à même de répondre aux attentes des clientes »

Laure Pourageaud,  
DRH de Sage (logiciels et solutions de gestion)





être hyper créatif sans s'enrichir de toutes les idées, fait observer Laure Pourageaud, la DRH. Se passer des femmes, ce serait se passer de 50 % des sources d'idées ! » Conséquence : Sage a confié 30 % de ses postes de direction à des femmes, et compte à ce jour une vingtaine de patronnes. Quid chez Price-waterhouseCoopers (PwC) ? Agnès Hussherr, associée responsable pour la France du programme de promotion des femmes, baptisé « Women in PwC », explique : « Nous sommes tous convaincus que la présence d'un plus grand nombre de femmes à des postes de management est une source de richesse incontournable. A tel point que notre réseau en a fait un objectif stratégique mondial. »

### Plus de proximité avec les clients

Autre atout majeur d'un management mixte : il permet de mieux comprendre et intégrer les attentes des clients, lorsque ce sont en fait des clientes... « Les femmes constituent une grande part de nos commanditaires, indique Laure Pourageaud. Pour pouvoir leur proposer des outils répondant à leurs besoins, il faut que les femmes soient fortement représentées dans nos instances de décision. » Le cabinet PwC fait le même constat, et pousse la

“ La richesse naît de la diversité : les deux sexes doivent copiloter l'entreprise ”

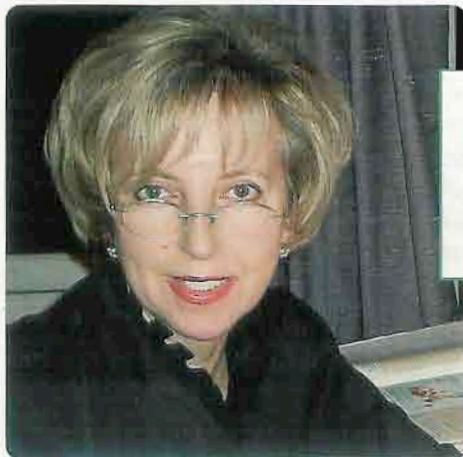
Nicolas Lehmann,  
DG d'Univar France [distribution chimique]



logique jusqu'à réunir clientes et « partners » dans le cadre d'événements nommés « Temps de femmes ». L'édition 2008 s'est déroulée à Paris, autour de l'exposition « Marie-Antoinette ».

### Un meilleur climat interne

« Chez Univar, quatre salariés sur dix sont des femmes, explique Nicolas Lehmann. Avec des femmes au comité de direction, nous pouvons mieux appréhender les contraintes et les attentes de nos 230 collaboratrices. Et en tenir compte, dans la mesure du possible. » Les entreprises qui féminisent leur management se donnent les moyens d'améliorer leur climat social. Et ce, à la base, mais aussi au sommet. « Un groupe mixte fonctionne »



“De nombreuses femmes ont besoin qu'on les aide à devenir des leaders”

Elena Fourès, fondatrice du cabinet de coaching Idem per idem

► **VOUS TRAVAILLEZ SUR PLUSIEURS MISSIONS DE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP FÉMININ. LES FEMMES ONT-ELLES PLUS DE MAL QUE LES HOMMES À ENDOSSER UN RÔLE DE LEADER ?**

C'est le cas pour nombre d'entre elles. Au sein des entreprises qui nous missionnent, je rencontre des femmes étonnantes. Elles sont brillantes et maîtrisent très bien leur métier, mais il leur manque cette assise personnelle qui fonde le leadership. A l'inverse de leurs collègues masculins, qui trouvent tout naturel de prendre des postes de leader,

ces femmes restent dans une posture de subordination qui les empêche de donner leur pleine mesure.

► **SUR QUOI S'APPUIE VOTRE TRAVAIL DE COACH AUPRÈS DE CES FEMMES ?**

Je vais vous surprendre : pour une femme, la première composante du leadership réside dans sa féminité. Si, dans sa tête, il n'existe pas cette conviction profonde : « Je suis une femme et j'en suis fière », elle ne pourra pas être un leader car elle se sentira toujours en infériorité par rapport aux hommes. Un homme est à l'aise avec sa condition d'homme, il est généralement heureux de ne pas être une femme. De même, une femme doit être à l'aise avec sa condition de femme, et se sentir heureuse d'en être une !

► **POUR ACCROÎTRE SON LEADERSHIP, UNE FEMME DOIT DONC DÉVELOPPER SA FÉMINITÉ ?**

Exactement. Or la plupart des femmes ayant des postes à responsabilités font le contraire : elles clonent les hommes. A la fois dans leur comportement et dans leur image. Certaines vont très loin dans ce sens : j'ai vu des dirigeantes avec des cheveux très courts, un costume, une chemise d'homme et une cravate ! Ce que je dis aux femmes que j'accompagne, c'est que leur féminité constitue leur meilleur actif. Elles doivent s'en servir pour développer un leadership propre. Le style de leadership d'une femme doit être construit sur mesure, en fonction de son âge, de son caractère... Mais il ne doit jamais imiter un style masculin.

► différemment d'un groupe d'hommes, note Nicolas Lehmann. Grâce à la présence des femmes, notre comité de direction est plus civil, plus retenu, et cette atmosphère me convient mieux. » De son côté, Laure Pourageaud, interrogée sur les changements produits par son entrée au comité de direction de Sage, répond joliment : « J'ai apporté un peu de tendresse dans le fonctionnement du groupe... »

**Les clés d'une mixité réussie**

Convaincu de l'intérêt de féminiser votre management ? Pour opérer cette mutation dans les meilleures conditions, suivez les traces des pionniers. Premier point : pour recruter ou promouvoir des

femmes à des postes de direction, évitez la discrimination positive. « L'expérience montre qu'une femme nommée à un poste de direction parce qu'elle est une femme a beaucoup de mal à se positionner comme un manager crédible et à se faire respecter », met en garde la coach Elena Fourès. Adoptez plutôt les critères de Nicolas Lehmann : « Je me fonde sur les compétences de la personne, mon envie de travailler avec elle, et son impact sur l'alchimie de groupe. »

Ensuite, créez les conditions d'un dialogue sans tabou entre les parties concernées. A l'image de ce qui se passe chez PwC et chez Sage. Dans ces groupes, toute candidate à un poste de manager est invitée à exprimer ses contraintes et ses souhaits en matière d'horaires et d'organisation. Son (ou sa) supérieur(e) hiérarchique confronte ces demandes aux impératifs de l'entreprise, et regarde comment les unes et les autres peuvent s'ajuster. Avec la même conclusion tirée chez PwC par Agnès Husserr, et chez Sage par Laure Pourageaud : « Quand des problèmes se posent, mais que le dialogue est de qualité, on trouve des solutions. »

“Le dialogue permet de résoudre les questions d'organisation”

Agnès Husserr, associée chez PwC [audit et expertise-comptable]

► Nathalie Mourlot [nmourlot@lentreprise.com](mailto:nmourlot@lentreprise.com)

