

*Toute l'équipe de PEMA-Partenaire vous présente ses Meilleurs Vœux pour 2010.*

## Sept Clefs pour Faire de la Mixité un Atout pour votre Entreprise !

Par Paule Boffa-Comby, Associée-Fondatrice de PEMA-Partenaire, Coach et Auteur de *Promouvoir les Talents : Hommes Femmes Entreprises, la combinaison gagnante !*

A l'heure où beaucoup s'interrogent sur la nécessité d'imposer des quotas par la loi<sup>1</sup> pour faire progresser la présence des femmes dans les instances dirigeantes et les conseils – présence qui peine à évoluer favorablement malgré le nombre important de diplômées de grandes écoles expérimentées, il nous semble intéressant de replacer la question dans toute sa dimension pour que le vivier de compétences et l'atout stratégique que représente la mixité pour l'entreprise ne soient pas sacrifiés au seul débat sur les quotas et les chiffres, par ailleurs univoques<sup>2</sup>.

Pourquoi, en effet, souhaiter plus de femmes dans les instances dirigeantes si ce n'est pour qu'elles apportent leur pierre à l'édifice de la success story de l'entreprise, leur professionnalisme ?

La majorité des décideurs en sont désormais convaincus, si les femmes ne représentent pas, en soi, un atout supérieur à celui que représentent les hommes, la présence concomitante d'hommes et de femmes dans des comités projet et des comités de décision « change la donne ». Certaines études<sup>3</sup> vont jusqu'à démontrer qu'une mixité significative –loin de la « femme alibi », permet à l'entreprise des performances économiques et financières plus élevées que dans les entreprises dont les conseils sont « mono-genre ». Tous se surprennent également à observer scientifiquement que le climat, l'approche des problèmes, la pertinence des décisions prises, changent significativement lorsque la mixité/la diversité caractérise les profils réunis autour de la table.

Pourquoi, donc, priver les comités de direction de cette richesse ?

Si la rareté des femmes dans les postes à hautes responsabilités ne peut être considérée en dehors de son contexte, sans risquer des mésinterprétations potentiellement lourdes de conséquences, faire évoluer la situation présente demande de persévérer dans une démarche globale et transverse, positionnée à sa juste dimension au plus haut dans l'entreprise, adressant tant les évolutions de process que de comportements et d'habitudes, comme le résumant les sept clefs proposées ci-dessous, fruits de notre expérience de dix années de pratique sur le sujet.

### **Clef n°1 : « Mixité=Valeur Ajoutée » : un projet d'entreprise avant tout.**

Provoquer un changement réel et profond sans heurter ni exclure, rééquilibrer les forces pour gagner en efficacité et en réactivité, demande de savoir positionner la mixité dans sa dimension stratégique et de rendre concrets pour chacun les bénéfices attendus, tant humains

<sup>1</sup> Evoqués dans les conclusions du rapport Grézy, remis au Ministre du Travail en juillet 2009 et dans une proposition de loi qui sera déposé le 18 janvier par Madame Zimmermann et Monsieur Coppé.

<sup>2</sup> Moins de 10% de femmes dans les conseils et des comités de direction alors qu'elles représentent plus de 46 % de la population active, 60% des diplômés européens et 80% des décisions d'achat dans certains secteurs.

<sup>3</sup> Catalyst, Mc Kinsey, Les échos, etc.

qu'économiques. Ceci passe, par la définition d'un projet d'entreprise capable de mobiliser l'ensemble des acteurs : « M= V.A. », un leitmotiv à faire vivre à chaque échelon de l'entreprise. « *La mixité, comme la diversité au sein des équipes, apporte beaucoup, parce que la complémentarité des points de vue et des approches, si l'on sait en faire une synergie et non pas une opposition, est quelque chose d'extrêmement fort et puissant.* »<sup>1</sup>, Jean-Paul Bailly, PDG du groupe La Poste.

**Clef n°2 : Volonté claire et assumée au plus haut niveau de l'entreprise : garantie d'une évolution visible et durable.**

Quelque soit le déclencheur de l'intention d'agir, un long chemin sépare la mise en mouvement des premiers effets dans le quotidien. Comme le dit l'ex-PDG de Renault, Louis Schweitzer<sup>1</sup>, changer les choses demande de : « *passer de l'intention à la volonté, puis de la volonté à l'action, ce qui implique de mettre en œuvre un certain nombre de process.* ». Cet engagement à oser aller plus loin que la reconduction tacite des modes traditionnels de décision et d'action de l'entreprise, requiert bien évidemment une volonté affichée et suivie par le Top Management, Direction Générale en tête. Seul cet engagement est capable de transformer les contraintes en opportunités et d'initier une évolution visible et porteuse de bénéfices durables.

**Clef n°3 : Diagnostic multidimensionnel : occasion de mettre à plat les habitudes et comportements pour plus d'efficacité**

Une question bien posée est déjà à moitié résolue. Certes l'entreprise a une obligation légale depuis la loi Roudy, d'établir une photographie fidèle de sa situation chaque année. Pour bénéficier de tous les avantages d'une mixité bien comprise l'entreprise doit aborder la question sous un angle multidimensionnel et mêler des aspects objectifs et subjectifs, internes et externes, culturels, sociologiques, comportementaux et économiques... Cela suppose aussi de pouvoir mettre de côté certaines certitudes, certains *a priori*, pour se poser les vraies questions au bon moment et accepter de confronter les réponses afin de gagner en performance et en intelligence collective.

**Clef n°4 : Mixité hommes/femmes : un chemin à trois, sinon rien !**

Comme l'énonce Bruno Lafont, PDG du groupe Lafarge : « *La diversité au sein de l'entreprise n'est pas la somme des drapeaux que chacun plante sur la table en affirmant son origine. C'est le résultat d'un mélange qui enrichit, sans exclure, qui trouve un équilibre. Mais cela ne se décrète pas, cela se construit avec le temps.* »<sup>1</sup>. Faire de la mixité un atout pour l'entreprise passe par une volonté partagée de chacun des acteurs - les femmes, les hommes et les entreprises- de mieux se comprendre pour mieux travailler ensemble. Une invitation à aller au-delà de la répartition traditionnelle des rôles et responsabilités et au delà des schémas forgés par l'imaginaire collectif pour dépasser ses propres *modus vivendi* et s'enrichir de ce que l'autre peut apporter.

**Clef n°5 : Communication adaptée et honnête : condition sine qua non.**

Combinaison complexe de facteurs, la situation actuelle ne pourra évoluer qu'avec l'implication de tous. Toute tentative de culpabilisation, tendant à pointer du doigt l'un seulement des acteurs de la question comme seul responsable d'un déséquilibre constaté, toute velléité de simplification à l'extrême ou de bipolarisation de la question en un combat hommes/femmes, se montreraient fortement contre-productives. Une communication claire et réaliste est nécessaire, tout comme le courage d'énoncer les choses comme elles sont : « *Je pense qu'à un moment, pour changer les choses, il faudra 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.* »<sup>1</sup>, comme en témoigne Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider Electric.

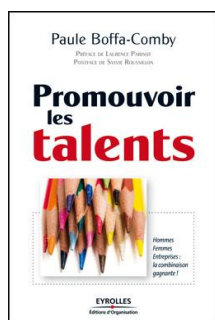
## Clef n°6 : Responsabilisation : clef de voûte du projet stratégique.

Avoir « la bonne personne à la bonne place au bon moment », un défi que l'entreprise doit sans cesse relever. La mixité en est une des clefs. Elle demande un mélange savamment dosé de conviction, de doigté, de courage et de persévérance. Ceci signifie de savoir mettre le focus sur les talents et les compétences et de s'assurer que chacun des managers et des chefs d'équipes est capable de faire sien ce crédo. Faire de la mixité un atout stratégique pour l'entreprise, demande ainsi un double engagement en faveur, d'une part, d'un réexamen approfondi et volontaire des processus de l'entreprise (recrutement, évaluation et promotion), et d'autre part d'une réelle évolution des comportements. Comme le résume Laurence Parisot dans la préface de notre livre : « *Parce que la diversité est une richesse pour les entreprises, elle requiert un management spécifique.* »<sup>1</sup>,

## Clef n°7 : Mesure et suivi : garanties d'efficacité et de durabilité.

Loin d'être figée dans le temps, une démarche en faveur de la diversité, de l'égalité ou de la mixité ne peut qu'évoluer dans le temps et se construire d'une manière itérative, en tenant compte des actions et des réactions de l'environnement, interne comme externe. Il est important de mettre en place des objectifs et des critères de suivi pour être en mesure de communiquer les avancées, en montrant toujours le bénéfice pour l'ensemble des parties prenantes. C'est au plus haut de l'entreprise que doivent être suivies les avancées de sorte que le management de la diversité soit perçu comme valorisant par tous ceux qui contribuent à sa mise en œuvre. Comme le constate Jean-Luc Vergne, ex-DRH de PSA-Peugeot-Citroën : « *Signer des chartes ne suffit pas. Certes, cela marque une volonté, mais cela engage moins qu'un accord. Mettre en place un dialogue social sur ces thèmes, signer des accords et les suivre avec les partenaires sociaux, c'est autre chose.* »<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Citations extraites de Promouvoir les Talents. Hommes, Femmes, Entreprises : La combinaison gagnante ! Paule Boffa-Comby. Editions d'organisation, groupe Eyrolles (juin 2007).



Préface de Laurence Parisot.

Postface de Sylvie Roussillon.

Avec les témoignages de Ghislaine Alajouanine, Arnaud André, Jean-Paul Bailly, Laurence Berman-Clément, Daniel Bouton, Armelle Carminati-Rabasse, Barbara Dalibard, Laurence Danon, Catherine Desaubliaux, Claire Dorland-Clauzel, Mercedes Erra (Euro RSCG Worldwide), Mireille Faugère, Françoise Gri, Anne-Marie Idrac, Cathy Kopp, Bruno Lafont, Emmanuelle Latour, Sandrine Tezé-Limal, Gilles Pélisson, Patrick-Hubert Petit, Florence Rollet, Stéphane Roussel, Jean-Jacques Schardner, Louis Schweitzer, Évelyne Sevin, Anne Thévenet-Abitbol, Mohsen Toumi, Jean-Pascal Tricoire, Patricia Turck-Paquelier, Jean-Luc Vergne

---

## PEMA-Partenaire, partenaire de votre développement !

Accompagner, développer, mobiliser les talents et les potentiels des femmes et des hommes qui composent l'entreprise pour optimiser sa performance : une mission claire pour le cabinet PEMA-Partenaire, déclinée en savoir-faire clés :

- développement individuel et collectif (Coaching de dirigeants, Cohésion d'Equipes)
- valorisation des talents (méthodologie Diversité en actions©)
- optimisation de l'efficacité professionnelle (ateliers partage de bonnes pratiques)

A vos côtés, les intervenants du Cabinet PEMA-Partenaire associent professionnalisme et expérience du management et de l'entreprise pour redonner au capital humain toute sa valeur, au service de vos enjeux stratégiques et de vos résultats. Pour nous contacter : [contact@pema-partenaire.fr](mailto:contact@pema-partenaire.fr)