



Chaque mois, retrouvez dans les Dossiers du PDG une présentation synthétique d'un thème sur lequel CEO Europe vous fait partager son expertise.

La Puissance de la Complémentarité

Nous pourrions également l'exprimer en disant :

Travailler ensemble c'est accepter la différence et la valoriser

Toute la littérature consacrée au travail féminin et plus particulièrement aux femmes dirigeantes se base principalement sur l'analyse de l'existant :

“ femme sous représentées dans l'entreprise, une réalité qui perdure”... ,

J'entendais cela lorsque j'étais étudiante!!! (il y a peu de temps je vous l'accorde ..) , sans aucun doute les nombreuses statistiques comparatives entre les pays , les industries, le type de poste ont permis d'établir une cartographie précise de l'existant et cette étape est fondamentale cependant nous sommes encore bien loin du modèle horizontal des équipes de management dans les entreprises.

Dans un précédent article (Diversité vous avez dit Diversité) , j'ai également suivi cette voie avec une amorce de solution décrivant un besoin d'organisation horizontale du travail féminin basé sur la compétence et non plus sur le genre.

Toutes ces analyses sont clés, mais si nous reprenons le schéma simplifié du processus décisionnel,

Dossier réalisé par
Annie Chaloyard,
iCEO #29686, France

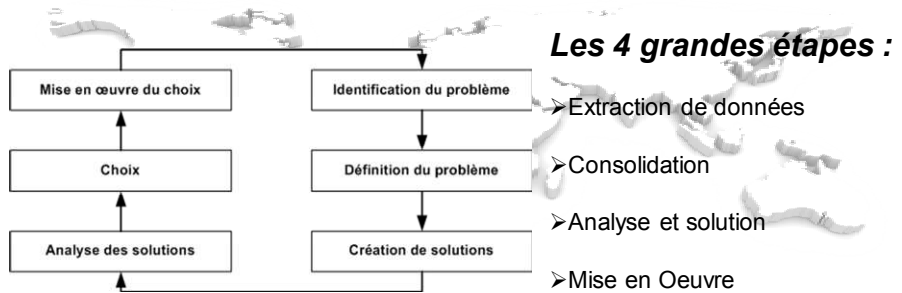
Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998

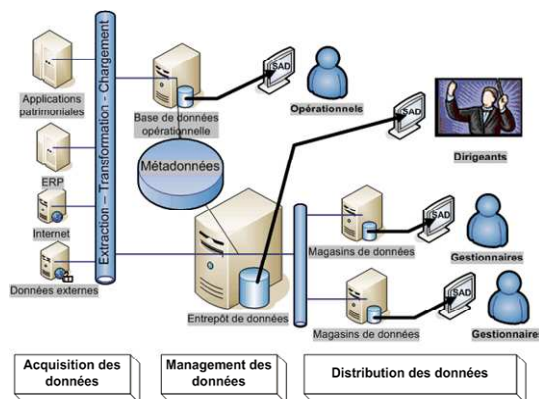


Le Processus decisonnel



on peut se rendre compte que l'on a du mal à passer la deuxième étape , on continue, pardonnez ma trivialité , à « pérorer » en confirmant la disparité entre les femmes et les hommes mettant en lumière le constat depuis longtemps établi de tous les freins à la représentation féminine dans les instances dirigeantes sans pour autant apporter de véritables plans d'actions .

L'ANALYSE DES DONNEES DOIT S'arreter



Il faut arrêter de se focaliser sur la collection de données, sur l'analyse des freins, sur "Ce qu'il faut savoir pour réussir au féminin"

Dossier réalisé par
Annie Chaloyard,
iCEO #29686, France

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



Même le très connu et très sérieux forum « women forum for the economy and society » continue à publier des études dont le contenu est principalement axés sur les points que je viens d'évoquer.

Ne vous méprenez pas, je pense que toutes ces études sont importantes, cependant il est plus que temps de franchir cette étape. Les données sont là, sans doute incomplètes ou pouvant être plus précises, mais avec ces faits établis comment franchit on l'étape numéro trois du processus décisionnel : LES SOLUTIONS.

Dans une gestion de projet classique qu'il soit technique, financier ou organisationnel on passe par une analyse des avantages et des faiblesses des solutions proposées, il paraît donc primordial que cette démarche s'applique dans ce cas qui nous intéresse.

Je n'ai pas la prétention d'apporter la solution miracle, si cela était simple cet article n'aurait aucun lieu d'être, Le carcan social et le carcan culturel sont toujours présent, et je ne suis pas sûre qu'ils soient prêt de disparaître, en particulier parce que le monde actuel étant instable nous avons tendance à nous réfugier derrière des bannières qui ont fait leur preuve et plus précisément dans une modélisations de la société idéale, société vue comme rassurante.

Attachons nous donc aux faits

Depuis toujours le leader est une personne qui (en parallèle de compétences plus « techniques ») :

- Apporte la vision
- Possède des valeurs
- Témoigne de la confiance
- Vise l'excellence

Il ne faut pas confondre « autorité » et « leadership », l'autorité d'une personne, à savoir son pouvoir d'agir, découle de son statut, des positions à l'intérieur d'une structure sociale, alors que le leadership est un trait de personnalité.

Une équipe de direction peut s'apparenter à une communauté et en tant que telle on y trouve des individus, un contexte, une volonté commune et des divergences Les divergences peuvent être liées à des différences de connaissances, d'interprétation ou d'approche. Ces dernières ne sont pas forcément gênantes dans la mesure où un peu de tergiversations permet souvent la mise en place de solutions créatives et efficaces et c'est bien dans ce modèle que tout l'équilibre Féminin Masculin prend toute sa valeur.

Anne Lauvergeon, PDG d'Areva, déclare dans une interview accordée au *Figaro Magazine* : «*Il n'y a pas, selon moi, de façon typiquement féminine ou masculine de conduire une société. Chacun donne le meilleur de soi pour atteindre ses objectifs.*» Pas de sexisme donc : manager, c'est donc avant tout une question de compétences, d'expérience et de personnalité.

Dossier réalisé par
Annie Chaloyard,
iCEO #29686, France

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



Si l'on se focalise sur la dimension du comportement, un leader doit :

- Bâtir la Confiance
- Etre crédible
- S'entourer des bonnes personnes
- Savoir gérer les conflits

Il serait pourtant réducteur de nier la valeur ajoutée d'une femme manager. Les femmes ont développé, par culture, par construction sociale, des compétences spécifiques. Habituees à gérer plusieurs emplois du temps à la fois (en plus d'une activité professionnelle, les femmes assurent 80% des tâches domestiques selon l'Insee), elles sont reconnues pour leur efficacité, leur pragmatisme, leur sens aigu de l'organisation et de la planification. Cette polyvalence est très appréciée par les collaborateurs et les pairs lors de la gestion de projets complexes

Là où les femmes se distinguent également, c'est dans l'appréhension des relations humaines. Disponibilité, compréhension et communication, cette approche est une des bases du travail d'équipe. Ce qui n'empêche pas les femmes de se montrer particulièrement exigeantes dans le travail.

Moins attachées au pouvoir et à la hiérarchie, les femmes cadres sont plus enclines à pratiquer un management participatif. A l'écoute de leurs collègues et collaborateurs, elles les sollicitent, recueillent leurs idées, la délégation en est une des conséquences première permettant ainsi de dynamiser les proches collaborateurs.

De fait, si les femmes ne font pas de meilleurs managers que les hommes, il existe un management au féminin. Elles rafraichissent le modèle masculin et imposent en entreprise des valeurs plus modernes, basées sur le dialogue et la diversité des équipes, la prise de responsabilité de chacun, le partage, l'écoute face au dogmatisme.

Je retrouve souvent chez les hommes des comportements féminins et inversement. Il n'y a pas que les femmes qui ont une sensibilité ! Il est vrai que le style de management dépend d'abord de la personnalité. Lorsque l'on est dirigeant il faut dynamiser son environnement et l'acte d'entreprendre se manifeste à travers la passion, l'envie et la volonté de créer, il faut de l'audace et cette qualité s'applique aussi bien aux hommes qu'aux femmes, c'est une prise en charge de son avenir un engagement personnel et familial.

Selon Monsieur Descarpentries on ne peut pas devenir un grand patron sans cultiver à la fois des qualités féminines et masculines c'est un équilibre nécessaire.

C'est cette « émulsion féminin, masculin » qu'il faut construire et valoriser lorsque l'on parle de complémentarité.

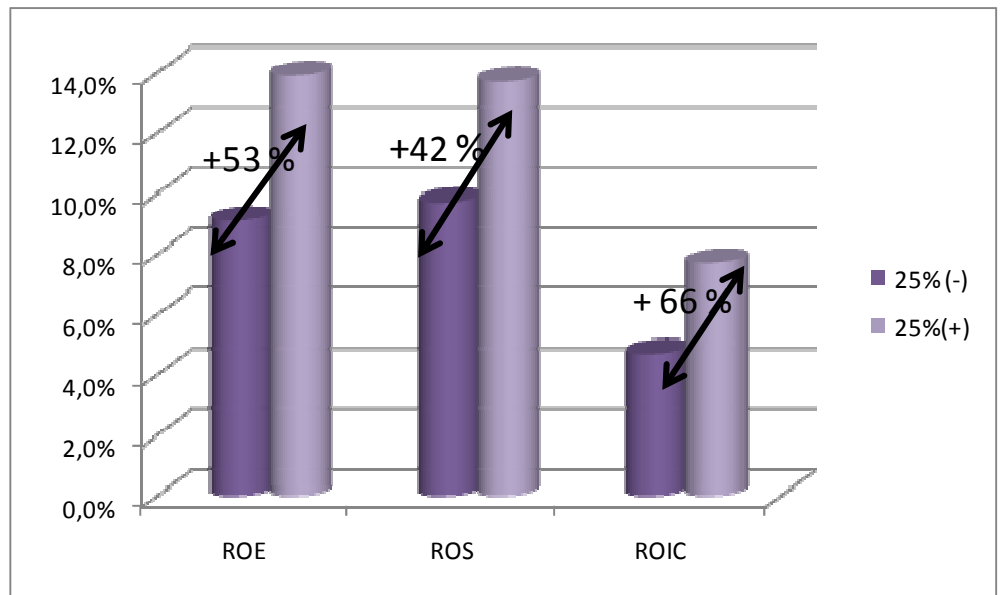
De fait une étude récente de Catalyst montre que la présence de femmes siégeant dans les Boards de grandes entreprises est synonyme de « super performance ». En effet si on compare les résultats des 25 % d'entreprises qui ont le plus de femmes aux 25% d'entreprise qui en ont le moins on peut faire le constat suivant :

Dossier réalisé par
Annie Chaloyard,
iCEO #29686, France

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



Catalyst 2007

Les 25% d'entreprises avec plus de femme dans le Board (25% (+)) présentent un taux de rentabilité (ROE) supérieur de 53% , Un retour de vente (ROS) de 42% et un ratio sur capital investi (ROIC)de 66% supérieur aux 25 % d'entreprises entreprises avec moins de femmes dans le Board (25%(-)). Cette tendance se confirme quelque soit le type d'industrie :

	ROE	ROS	ROIC
Consumer Discretionary	+	+	+
Consumer Staples	+	+	+
Financial	-	+	-
Healthcare	+	+	+
Industrials	+	+	+
Information technology	+	+	+
Materials	+	-	+

+ : Signifie que la présence de femme a une influence

- : Signifie que la présence de femme n'a pas d'influence

Catalyst 2007

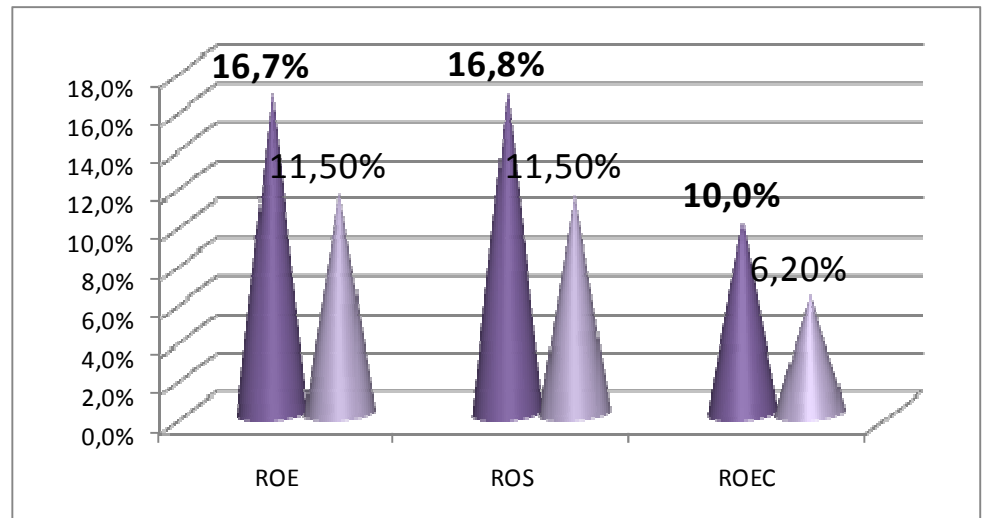
Une dernière question, y aurait il un chiffre magique ?

En effet une série d'études semble démontrer que les entreprises ayant trois femmes ou plus dans le Board ont des performances supérieures à la moyenne

Dossier réalisé par
Annie Chaloyard,
iCEO #29686, France

Retrouvez-nous
sur le web :
www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998



En conclusion je souhaite partager le témoignage d'un CEO (masculin) lorsqu'il se remémore le parcours d'une de ses collègues

When she was a R&D Manager early in her carrier, there were a lot of tension between the BU willing to directly control their development resources and the R&D Top Management wanting to share the resources in order to leverage them for all the product divisions. She was doing a great job to smoothen the issues (while showing a down to earth attitude) and to always think about the big picture versus a more control approach of her male colleagues.

Later while in the consumer business she was more willing to let go from headquarter and allow more autonomy to the Emerging Market plants as well as again taking a long term approach to capacity reductions and plant closures. A great complement to a too silo or brutal thinking of some of the members of the team.



A propos de l'auteur: Annie Chaloyard a un doctorat de Chimie physique, elle était Directeur Industriel pour une Multinationale américaine. Elle est très expérimentée dans la gestion des changements que ce soit au niveau industriel ou au niveau organisationnel et ce dans un environnement complexe. Son expérience en France, en Chine et aux USA lui permet d'avoir une approche équilibrée même dans des situations difficiles.

Dossier réalisé par
Annie Chaloyard,
iCEO #29686, France

Retrouvez-nous
sur le web :

www.ceo-europe.com

+33 (0)147 701 998