

A high-contrast, black and white close-up photograph of a woman's eye, looking slightly to the right. The eye is the central focus, with detailed eyelashes and iris visible. The background is a soft, out-of-focus skin tone.

Women Matter **2**

Le leadership au féminin, un atout pour la performance de demain

Fondé aux Etats-Unis en 1926 et établi en France depuis plus de quarante ans, McKinsey & Company est aujourd'hui implanté dans une cinquantaine de pays et compte plus de 8 000 consultants, dont environ 300 en France. Leader mondial du conseil de directions générales, le cabinet accompagne des entreprises de premier plan appartenant à tous les grands secteurs de l'économie, ainsi que des organismes publics et des institutions à but non lucratif. Ses principaux domaines d'intervention portent sur trois grands types de problématiques : la stratégie, l'organisation et l'efficacité opérationnelle.

Avant-propos

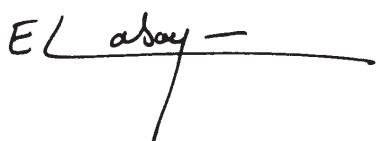
En 2007, dans le cadre de son partenariat avec le Women's Forum for the Economy & Society, McKinsey & Company a publié *Women Matter : la mixité, levier de performance de l'entreprise*. Confirmant les disparités hommes/femmes dans les entreprises européennes, notamment en ce qui concerne la participation aux instances dirigeantes, cette étude avait apporté un éclairage factuel sur l'importance de soutenir le développement des femmes sur la scène économique, en démontrant une corrélation entre la proportion de femmes dans les comités de direction et la performance des entreprises.

La mixité n'est pas seulement un enjeu de société. Notre nouvelle étude indique que cela pourrait être aussi un véritable atout pour la compétitivité des entreprises, confrontées aux nouveaux défis de l'économie mondialisée.

En effet, au-delà de la crise financière, des tendances de fond façonnent l'économie mondiale et redéfinissent le paysage des entreprises, et il est probable que les turbulences actuelles ne feront qu'accélérer certains des changements que les entreprises doivent mettre en œuvre pour saisir les opportunités de développement. Selon notre enquête récente, une majorité de dirigeants dans le monde pense que les grandes tendances mondiales – sociales, économiques ou environnementales – auront un impact sensible sur le développement de leur entreprise dans les cinq prochaines années. Pourtant, ils sont peu nombreux à affirmer que leur entreprise a pris des mesures concrètes, à ce jour, pour faire face à ces tendances.

Parmi les différents moyens dont les entreprises disposent pour appréhender efficacement ces évolutions, le leadership et la capacité des leaders à anticiper les opportunités mondiales constituent un levier essentiel. Notre nouvelle étude, *Women Matter 2*, réalisée cette année encore dans le cadre de notre partenariat avec le Women's Forum, apporte un éclairage inédit sur les comportements de leadership importants pour la performance future des entreprises confrontées à ces nouveaux enjeux. Elle montre comment une participation accrue des femmes aux postes de management et de décision peut se révéler être un précieux atout pour développer les pratiques de leadership efficaces dans les organisations.

Les femmes représentant plus de la moitié des talents disponibles, il nous paraît essentiel qu'elles puissent davantage figurer sur le devant de la scène économique et sociale, non simplement par souci d'équité, mais pour que les meilleurs esprits, quels qu'ils soient, puissent réunir leurs talents dans le but de relever les défis de nos sociétés et de nos économies. Le développement de la mixité dans l'entreprise, à tous les niveaux, est un parcours long et exigeant, qui nécessite l'implication de toute l'organisation et l'engagement absolu de ses dirigeants. C'est pourquoi, finalement, au-delà de la mixité, l'enjeu fondamental pour la performance des entreprises, c'est le leadership !



Eric Labaye
Directeur général
McKinsey & Company, France

Sommaire

1

Introduction



2

Le leadership féminin, un moteur de la performance

2 La performance financière est liée à la performance organisationnelle

4 Neuf comportements de leadership renforcent la performance organisationnelle

6 Les femmes pratiquent plus souvent que les hommes cinq de ces neuf comportements...

7 ... et contribuent ainsi à améliorer la performance organisationnelle



9

Quel leadership pour demain ?

- 9** Les nouveaux enjeux économiques qui redéfinissent les profils des leaders
- 13** Le leadership au féminin, une réponse aux besoins du futur ?



15

De la mixité des genres à la diversité des leaderships

- 15** Développer la mixité
- 18** Diversifier les pratiques de leadership
- 19** Le rôle déterminant des directions générales d'entreprises



20

Conclusion

- 20** La diversité : un avantage concurrentiel



Women Matter 2

Certains comportements de leadership, plus fréquemment observés chez les femmes que chez les hommes, renforcent la performance des entreprises et s'avèrent essentiels pour faire face aux enjeux économiques des cinq prochaines années. Pour les entreprises, le développement de la mixité et de la diversité des leaderships devient un enjeu de compétitivité.

Women Matter, l'étude réalisée par McKinsey & Company en 2007 avait démontré le lien entre la présence des femmes dans les instances dirigeantes des entreprises et leur performance organisationnelle et financière¹.

Cependant deux questions restaient ouvertes : en quoi les femmes leaders influencent-elles positivement la performance des entreprises, et leur contribution spécifique est-elle déterminante pour le futur ?

Ce deuxième volet de *Women Matter* identifie un élément de réponse dans les pratiques de leadership des femmes managers. Cette étude montre en effet que les comportements de leadership plus souvent observés chez les femmes améliorent la performance organisationnelle des entreprises sur plusieurs dimensions.

De plus, s'appuyant sur une enquête menée auprès de plus de mille dirigeants dans le monde, cette étude révèle que ces comportements, aujourd'hui trop peu présents dans les entreprises, seront nécessaires pour répondre aux enjeux économiques des cinq prochaines années.

Plaidant à nouveau pour une plus grande participation des femmes dans les fonctions de management des entreprises, *Women Matter 2* propose des pistes de réflexion et d'action pour favoriser le développement de la mixité et la diversité des styles de leadership au sein des organisations.

Le leadership au féminin, un moteur de la performance



La performance financière est liée à la performance organisationnelle

Comme nous l'avions expliqué dans *Women Matter* en 2007 McKinsey utilise depuis plusieurs années un outil de diagnostic de la performance qui mesure l'excellence organisationnelle des entreprises sur neuf critères déterminants : "Leadership / Équipe de management", "Vision", "Valeurs / Environnement", "Responsabilité", "Coordination et contrôle", "Compétences", "Motivation", "Innovation", "Ouverture sur l'extérieur" (Figure 1).

En quoi les femmes influencent-elles favorablement la performance des entreprises ? Cette question méritait d'être posée après que nous avons établi, dans notre étude *Women Matter* réalisée en 2007, une corrélation entre la performance des entreprises et la proportion de femmes dans leurs instances dirigeantes. Nous avons identifié un élément de réponse dans les pratiques de leadership. En effet, certains comportements de leadership, plus fréquemment observés chez les femmes que chez les hommes, ont un impact positif sur la performance organisationnelle des entreprises. Ils complètent et renforcent ainsi la palette de comportements nécessaire à la performance des entreprises.

Nous avons pu établir un lien entre la performance des entreprises sur ces neuf dimensions et leur performance financière² : en moyenne, les entreprises les mieux notées sur l'ensemble des neuf critères sont aussi celles qui ont une marge opérationnelle plus de deux fois supérieure à celles qui sont les moins bien notées (Figure 2).

Nous avons également démontré une corrélation entre la performance organisationnelle et financière des entreprises et la présence d'une masse critique d'au moins trois femmes dans leurs instances dirigeantes. Nous avons donc cherché à savoir si les femmes apportaient une contribution spécifique à la performance organisationnelle permettant d'expliquer ce saut de performance.

Parmi les différents facteurs qui influencent la performance organisationnelle (stratégie, processus, systèmes, expertise technique, leadership, etc.), nous avons choisi de concentrer notre étude sur un levier qui relève des individus : les comportements de leadership.



Figure 1

McKinsey a développé un outil de diagnostic qui mesure l'excellence organisationnelle des entreprises sur neuf critères déterminants.

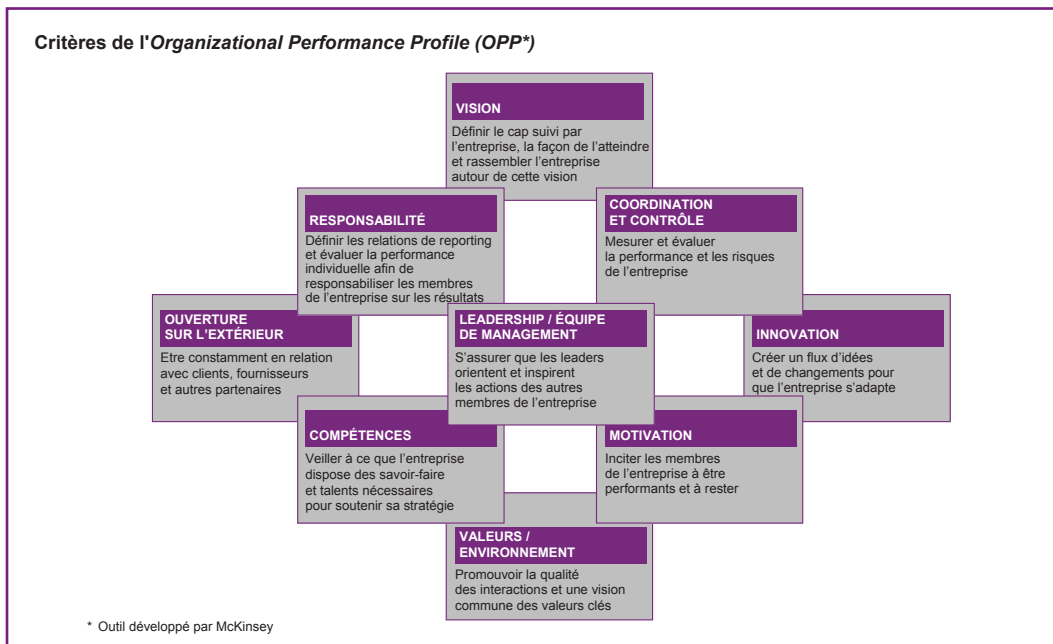
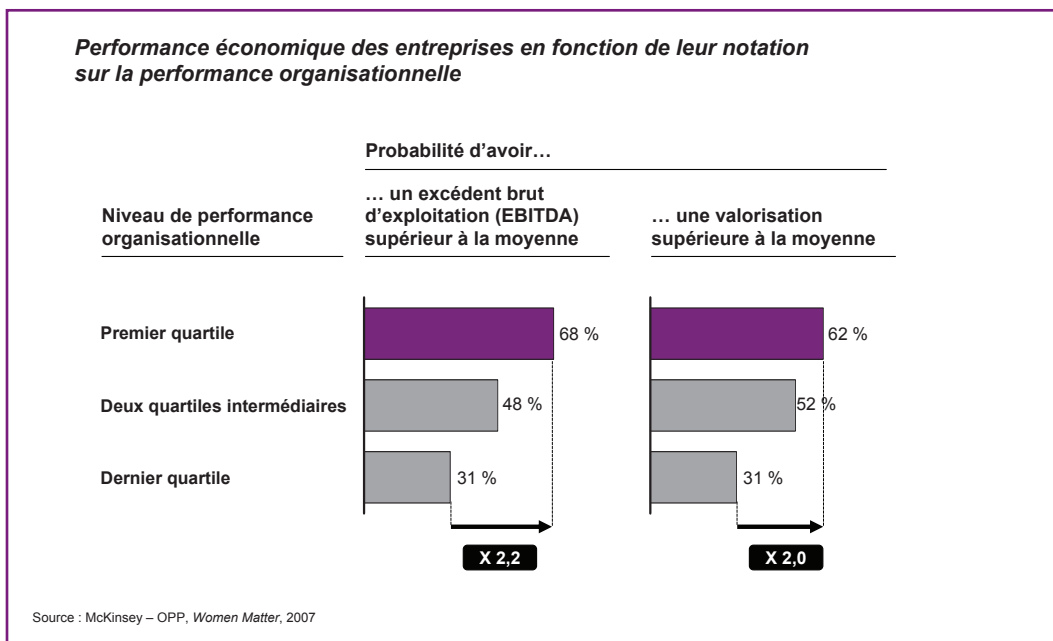


Figure 2

Les entreprises les mieux notées sur les critères d'excellence organisationnelle ont une marge opérationnelle et une valorisation plus de deux fois supérieures à celles des moins bien notées.



Neuf comportements de leadership renforcent la performance organisationnelle

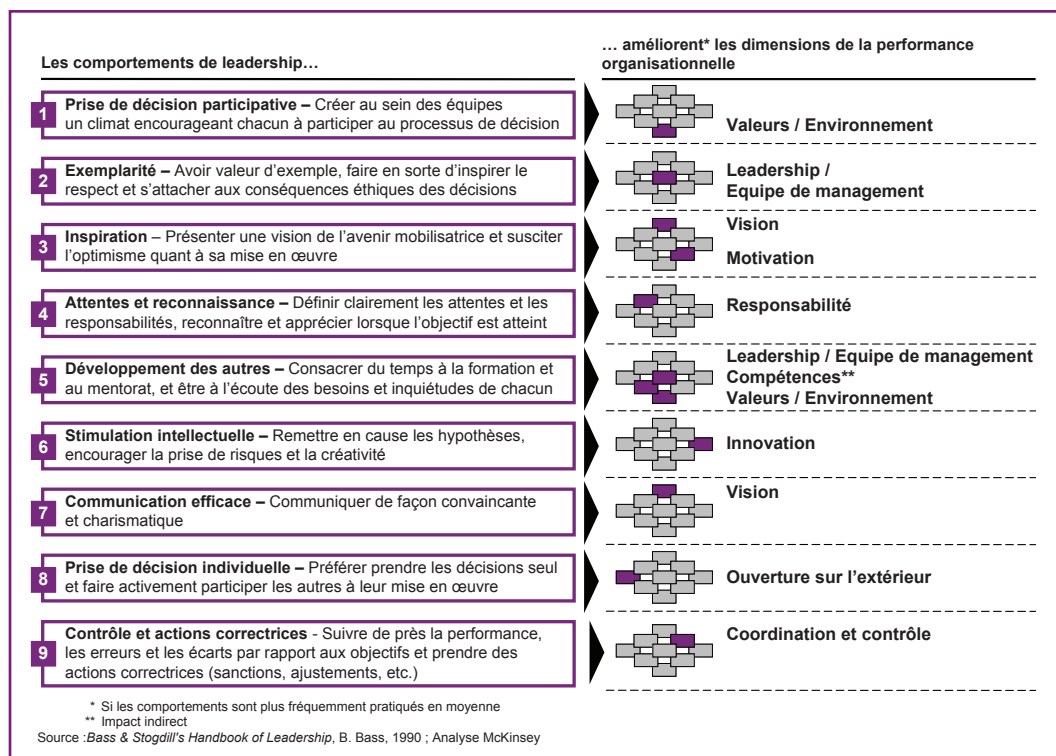
Nous avons cherché à identifier les comportements de leadership qui pouvaient influencer positivement le score des neuf critères de performance organisationnelle, en ne considérant que des comportements individuels observables et mesurables.

Nous avons fondé notre étude sur les travaux de Bernard Bass et Bruce Avolio³, qui ont répertorié, classé par typologies et mesuré en fréquence tout un ensemble de comportements de leadership observés dans les entreprises (Cf. encadré : *Les pratiques de leadership ont été répertoriées et mesurées*).

Après avoir établi un rapprochement⁴ entre les attributs définissant les comportements de leadership décrits par Bernard Bass et les attributs similaires définissant les critères de performance organisationnelle développés par McKinsey (Figure 1), nous avons identifié neuf comportements de leadership qui améliorent les dimensions de la performance organisationnelle : “Prise de décision participative”, “Exemplarité”, “Inspiration”, “Attentes et reconnaissance”, “Développement des autres”, “Stimulation intellectuelle”, “Communication efficace”, “Prise de décision individuelle”, “Contrôle et actions correctrices” (Figure 3).

Nous avons exclu les comportements passifs “Laissez-Faire” et “Management passif par l’exception” car il est prouvé que ces comportements de leadership ont un effet négatif sur l’efficacité individuelle des leaders⁵.

Figure 3
Neuf comportements de leadership améliorent les dimensions de la performance organisationnelle.



LES PRATIQUES DE LEADERSHIP ONT ÉTÉ RÉPERTORIÉES ET MESURÉES (Figure 4)

Bernard Bass et Bruce Avolio, chercheurs en psychologie comportementale, spécialistes du leadership, ont identifié onze comportements de leadership pratiqués dans les entreprises.

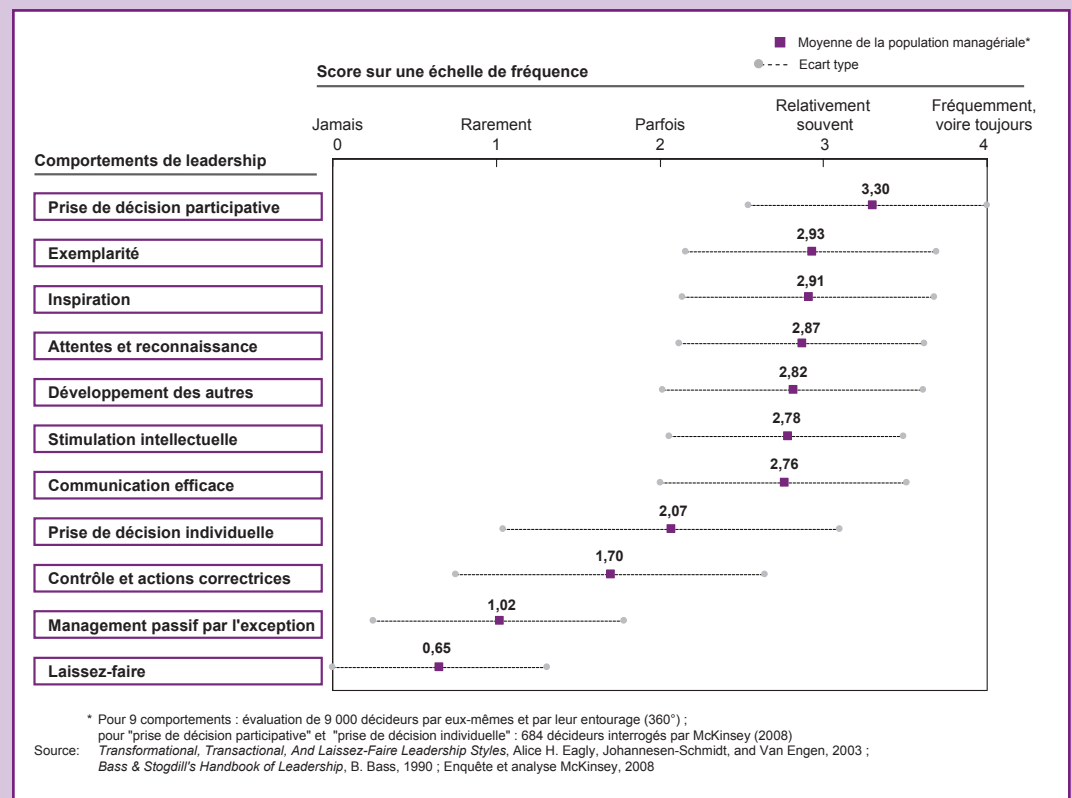
Ils ont administré un questionnaire comportant 45 questions⁶ auprès de 9 000 managers et dirigeants représentatifs du monde occidental et de toutes les industries et fonctions, puis ont mesuré la fréquence de neuf de ces comportements sur une échelle de 0 (jamais) à 4 (fréquemment, voire toujours).

Ces enquêtes ont été conduites sur la base d'une approche 360°, c'est-à-dire fondées sur des auto-évaluations et sur des évaluations par des tiers (chaque leader a été évalué par environ 7 personnes) et ont été développées conformément aux modèles psychométriques de questionnement.

Nous avons mesuré les deux comportements restants à travers une enquête menée auprès de 684 décideurs du monde occidental. Les résultats de cette enquête sont cohérents avec les méta-analyses réalisées par A. Eagly⁷ en 2001.

Figure 4

La fréquence d'adoption des comportements de leadership chez les décideurs a été mesurée sur une échelle de 0 à 4.



Les femmes pratiquent plus souvent que les hommes cinq de ces neuf comportements...

Lorsque l'on étudie la fréquence avec laquelle les femmes et les hommes appliquent ces neuf comportements utiles au renforcement de la performance organisationnelle, des différences sensibles apparaissent. C'est ce qu'indiquent les résultats de l'analyse menée par Alice H. Eagly⁷ à partir des travaux de Bernard Bass et Bruce Avolio (Cf. encadré : *Hommes et femmes se distinguent dans leurs pratiques de leadership*). Ces recherches montrent

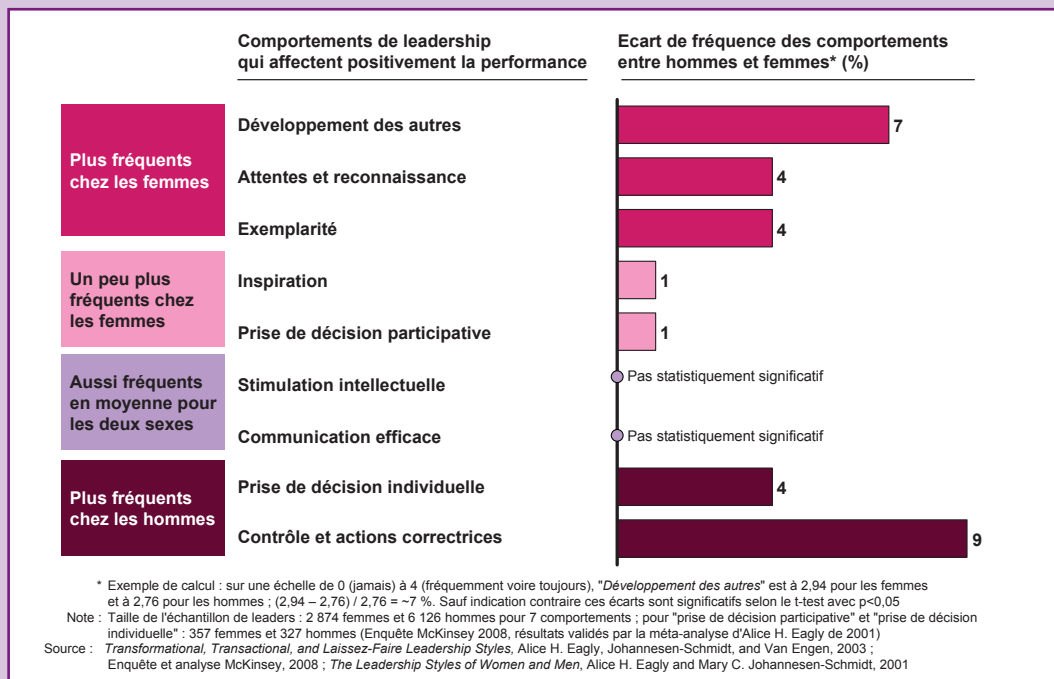
que les femmes pratiquent cinq comportements de leadership plus fréquemment que les hommes ("Développement des autres", "Attentes et reconnaissance", "Exemplarité", "Inspiration", et "Prise de décision participative") – et en particulier les trois premiers. Les hommes, quant à eux, pratiquent plus souvent que les femmes deux comportements ("Prise de décision individuelle" et "Contrôle et actions correctrices"). Les deux comportements restants ("Stimulation intellectuelle" et "Communication efficace") ne présentent pas de différence sensible de fréquence entre les femmes et les hommes.

HOMMES ET FEMMES SE DISTINGUENT DANS LEURS PRATIQUES DE LEADERSHIP

Alice H. Eagly a analysé la fréquence des comportements de leadership des hommes et des femmes, à partir de la base de données de Bernard Bass et Bruce Avolio. Les résultats montrent que, si les deux sexes mettent en pratique l'ensemble des neuf comportements de leadership, des différences existent entre hommes et femmes. Les écarts peuvent sembler faibles mais ils sont statistiquement significatifs et reflètent une différence de comportement réelle entre les hommes et les femmes (Figure 5).

Figure 5

Les femmes appliquent en moyenne plus souvent que les hommes cinq des neuf comportements qui améliorent la performance organisationnelle, et plus particulièrement trois.



... et contribuent ainsi à améliorer la performance organisationnelle

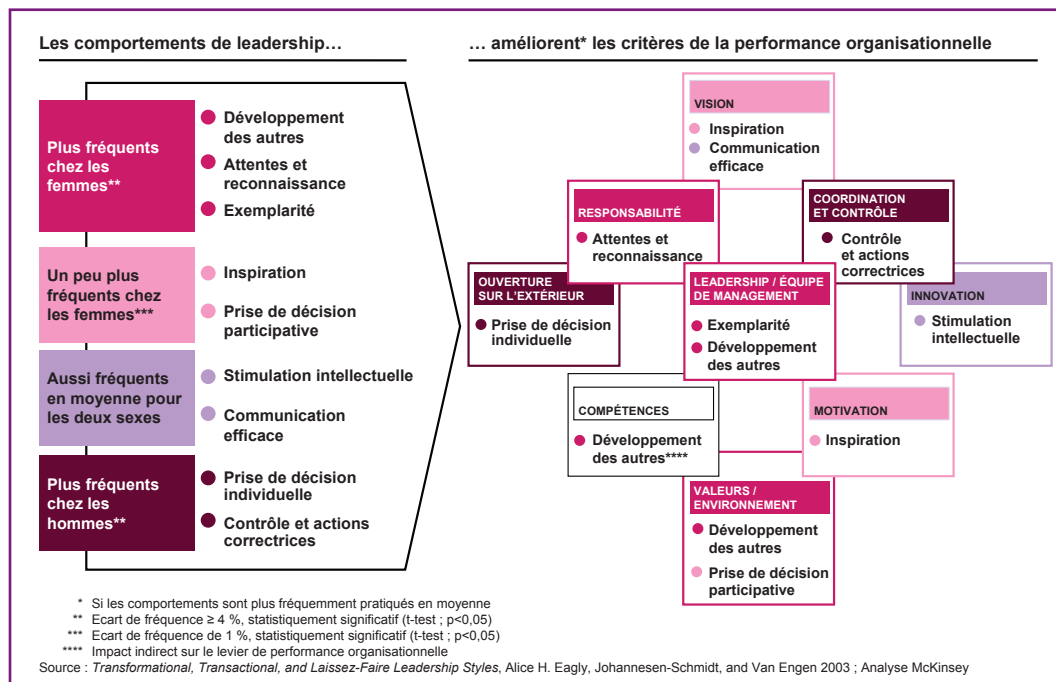
Nous avons essayé de comprendre comment ces différences de fréquence se traduisaient sur les dimensions de la performance organisationnelle.

Nous avons rapproché les fréquences de comportements observées chez les hommes et chez les femmes (Figure 5) de l'action de chaque comportement sur les dimensions de la performance organisationnelle (Figure 3). Ainsi, nous avons pu identifier plus précisément les contributions que les hommes et les femmes sont susceptibles d'apporter aux dimensions de la performance organisationnelle (Figure 6).

Par exemple, en pratiquant plus fréquemment que les hommes le comportement "Développement des autres", "Attentes et reconnaissance" et "Exemplarité", les femmes contribuent plus souvent au renforcement des dimensions "Valeurs / Environnement", "Responsabilité" et "Leadership / Equipe de management". Alors que les hommes, en démontrant plus fréquemment que les femmes les comportements "Contrôle et actions correctrices" et "Prise de décision individuelle" vont plutôt favoriser les dimensions "Coordination et contrôle" et "Ouverture sur l'extérieur".

Figure 6

Les comportements de leadership plus fréquemment observés chez les femmes contribuent à améliorer la performance organisationnelle des entreprises en renforçant spécifiquement trois dimensions.



Cette analyse explique en partie la corrélation que nous avons établie dans *Women Matter* en 2007 entre la présence des femmes dans les instances de direction et la performance des entreprises. Nous avons en effet montré que les entreprises ayant plusieurs femmes dans leurs fonctions de direction recueillaient un score de performance organisationnelle moyen plus élevé que celles qui n'en ont aucune. Cependant, l'écart devenait sensible à partir d'une masse critique d'au moins trois femmes sur une moyenne de dix personnes.

Notre étude apporte un élément d'explication factuelle à cette meilleure performance, ce qui plaide à nouveau pour une plus grande participation des femmes dans les équipes dirigeantes.

“Il faut une masse critique de femmes dans les équipes de management pour que les comportements de leadership qu’elles apportent, en complément de ceux des hommes, aient un impact sensible sur la performance”.

– Membre du directoire
d'une grande institution financière

Naturellement, d'autres leviers de performance organisationnelle, non étudiés dans ce rapport (processus, systèmes, etc.), peuvent compléter l'explication de cette meilleure performance.

Mais cette analyse montre avant tout que la performance organisationnelle se nourrit de la diversité des comportements. Au-delà d'une plus grande mixité dans les fonctions de direction, les entreprises auront donc intérêt à élargir la palette de comportements de leurs leaders pour renforcer l'ensemble des dimensions de la performance organisationnelle.



Quel leadership pour demain ?



Si ces neuf comportements de leadership ont tous un impact positif sur la performance des organisations, sont-ils tous aussi efficaces pour répondre aux enjeux des entreprises dans le futur ? Une enquête que nous avons menée auprès de dirigeants nous apprend que certains comportements sont devenus essentiels - et sont pourtant en déficit aujourd'hui dans les organisations - pour aborder efficacement les grandes tendances mondiales qui façonnent les entreprises. Parmi les quatre comportements jugés critiques pour le futur, trois sont des comportements plus souvent pratiqués par les femmes.

Les nouveaux enjeux économiques qui redéfinissent les profils des leaders

Au premier semestre 2008, nous avons mené une enquête⁸ auprès d'un échantillon représentatif de plus de mille cadres dirigeants dans le monde afin d'évaluer, parmi quatorze évolutions mondiales majeures (Cf. encadré : *Les 14 tendances de fond qui façonnent l'économie mondiale*), celles qui auront le plus d'impact - potentiellement positif ou négatif - sur la performance de leur entreprise au cours des cinq prochaines années.

LES 14 TENDANCES DE FOND QUI FAÇONNENT L'ÉCONOMIE MONDIALE

Macroéconomiques

1 Redistribution de l'activité économique entre les différentes régions du monde et au sein de chacune d'elles

On assiste à une profonde recomposition de l'activité économique. En 2025, l'Asie hors Japon aura quasiment le même poids économique que toute l'Europe de l'Ouest. Sur le plan micro-économique, c'est en Chine et en Inde que les opportunités de croissance seront les plus fortes dans les cinq prochaines années.

2 Nombre croissant de consommateurs dans les économies émergentes / évolution des goûts des consommateurs

Le marché mondial comptera plus d'un milliard de consommateurs supplémentaires entre 2006 et 2015. L'expansion géographique requiert un positionnement global fort et des adaptations locales. Parallèlement, de nouveaux segments et des goûts différents apparaissent dans les économies développées.

3 Développement des technologies donnant le pouvoir aux consommateurs

La connectivité transforme nos modes de vie et d'interaction. Le savoir s'est banalisé et n'est plus considéré comme un actif à part entière. L'usage des nouvelles technologies influence le lien social et nourrit une nouvelle économie virtuelle.

4 Population vieillissante dans les pays développés

Le coût financier du vieillissement de la population des pays développés va peser sur leur croissance économique, engendrant un accroissement de la dépense publique en matière de retraites et de santé.

5 Instabilité géopolitique

La multiplication des menaces terroristes et conflits régionaux incitent les entreprises à anticiper et maîtriser les risques qui en découlent (pour les actifs, les fournisseurs et les clients).

6 Croissance des besoins du secteur public

L'accroissement de la dépense publique impose au secteur public de se réformer et de trouver des gains de productivité.

- 7 Accroissement de la mondialisation des talents et de la concurrence sur ce marché**
L'offre et la demande de talents mondiaux est de plus en plus volatile. Les entreprises doivent attirer suffisamment de talents, une ressource de plus en plus rare, et tenir compte de l'évolution de leurs attentes.
- 8 Alourdissement des contraintes pesant sur l'offre et l'utilisation des ressources naturelles**
Sous l'effet de l'accroissement de la population mondiale, la demande de ressources va rapidement dépasser l'offre. Ce contexte pourrait être propice à une redéfinition des modèles économiques sur la base de l'efficacité et de la gestion écologique.
- 9 Attention accrue accordée au rôle et au comportement des entreprises**
L'engagement social des entreprises est de plus en plus déterminant dans les critères d'achat des consommateurs comme dans le choix de l'employeur.

- 10 Développement rapide des innovations technologiques**
Le rythme des innovations s'accélère et les entreprises doivent rester à l'écoute des nouvelles technologies, adopter les innovations nécessaires à l'évolution de leurs processus internes et au développement de nouveaux produits et services.
- 11 Un accès plus large au savoir / capacité des entreprises à exploiter la connaissance disponible**
Le savoir est devenu facilement accessible, ce qui a un impact sur les acteurs de la connaissance, le management de la connaissance et les systèmes d'information des entreprises.
- 12 Adoption de techniques de management de plus en plus scientifiques et factuelles**
Pour être le meilleur de sa catégorie, il est indispensable d'utiliser efficacement des outils d'analyse, de benchmarking et de mesure ainsi que des bases de données performantes.
- 13 Structures industrielles changeantes et formes d'organisations émergentes**
Les frontières des entreprises deviennent de plus en plus floues, et leur chaîne de valeur étendue, au sein d'écosystèmes complexes.
- 14 Taille et complexité croissantes des organisations**
La structure des industries mondiales évolue rapidement. Depuis plusieurs années, les entreprises sont engagées dans une course au gigantisme en termes de revenu, d'effectif et de capitalisation boursière.

Deux tendances de fond ressortent en priorité : le “Développement rapide des innovations technologiques” (jugé déterminant par 77 % des répondants) / et “Un accès plus large au savoir / Capacité des entreprises à exploiter la connaissance disponible” (cité par 74 % des répondants). L’“Accroissement de la mondialisation des talents et de la concurrence sur ce marché” arrive en troisième position (cité par 66 % des répondants) (Figure 7).

“Aujourd’hui, la disponibilité du savoir partout dans le monde et la transparence de la communication font que que l’innovation peut venir de n’importe où. Elle peut prendre des formes complexes, mais aussi des formes simples et cela ne fait qu’accélérer la vitesse à laquelle les innovations arrivent sur le marché”.

– PDG d’une entreprise d’équipements médicaux

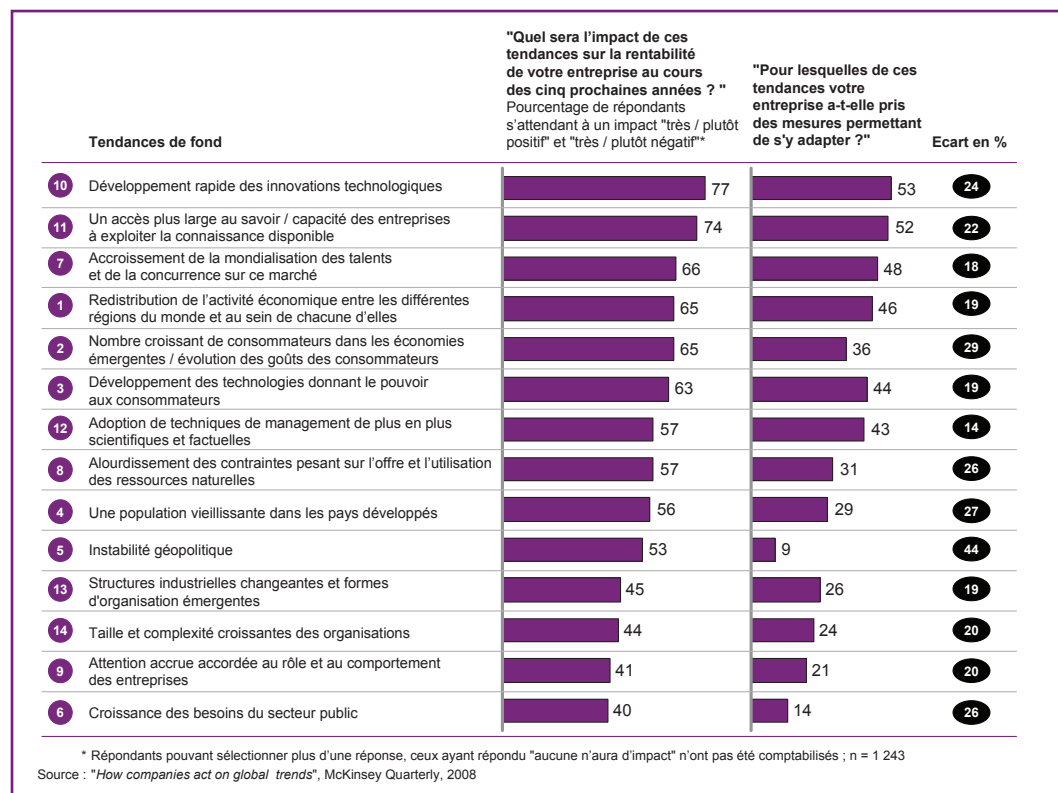
Cette enquête révèle également que, si près de 70 % des dirigeants attestent de l’importance de ces tendances pour leur stratégie, relativement peu d’entreprises ont pris des mesures concrètes pour s’y préparer. Par exemple, alors que plus de 75 % d’entre eux affirment que le “Développement rapide des innovations technologiques” et “Un accès plus large au savoir / Capacité des entreprises à exploiter la connaissance disponible” auront un impact critique, positif ou négatif, sur leur performance future, seulement 50 % des entreprises ont pris des dispositions pour anticiper l’une ou l’autre de ces tendances.

“En période d’incertitude, il faut être capable de réunir les connaissances provenant de tous les domaines. Le rythme s’accélère, les défis se corsent et le savoir, comme la capacité à l’exploiter, va revêtir une importance croissante au fil du temps”.

– Présidente d’un groupe bancaire

Figure 7

Les dirigeants ont évalué l’impact de 14 tendances sur la rentabilité de leur entreprise au cours des cinq prochaines années.



Le leadership au féminin, une réponse aux besoins du futur ?

Nous avons demandé à notre panel de dirigeants⁹ d'identifier, pour chaque tendance, quels étaient les comportements de leadership les plus efficaces à adopter pour s'y préparer.

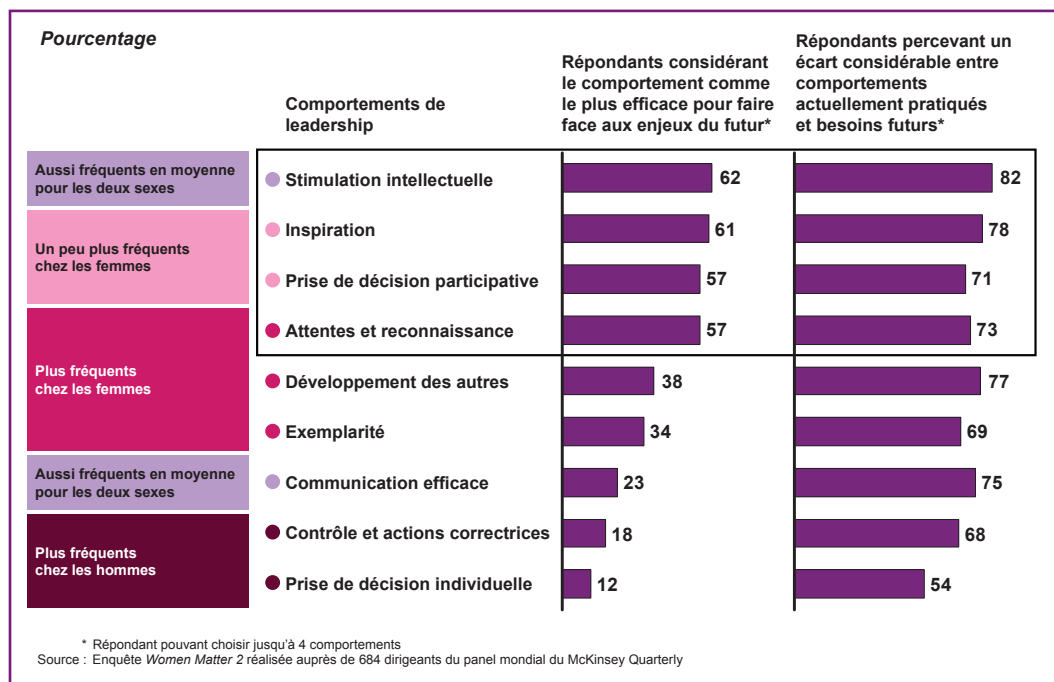
Les leaders, hommes comme femmes, convergent dans leur vision des besoins, quelles que soient les tendances : au global, sur l'ensemble des tendances, quatre comportements ressortent comme très importants pour la performance des entreprises dans les cinq prochaines années¹⁰ (Figure 8) : “Stimulation intellectuelle”, “Inspiration”, “Prise de décision participative” et “Attentes et reconnaissance”.

En outre, notre enquête indique que ces quatre comportements jugés critiques pour le futur sont aujourd'hui insuffisamment présents dans les entreprises (comme le sont d'ailleurs aussi les autres comportements). En effet, plus de 70 % des leaders ayant choisi ces quatre comportements en priorité affirment qu'ils sont en déficit dans les pratiques de leadership actuelles de leur entreprise.

Ces résultats se comprennent bien compte tenu des grands enjeux identifiés comme prioritaires par les dirigeants. En effet, la tendance la plus importante, le “Développement rapide des innovations technologiques” (77 % des répondants), exige des organisations qu'elles soient capables de remettre en question leurs

Figure 8

Quatre comportements de leadership ressortent comme les plus efficaces pour faire face aux enjeux du futur, et sont aujourd'hui insuffisamment présents dans les entreprises. Parmi ces quatre comportements, trois sont pratiqués plus souvent par les femmes.



pratiques et modèles traditionnels pour s'adapter aux évolutions, créer et innover. L'enjeu impose donc d'avoir des comportements de leadership de type **“Stimulation intellectuelle”** ou **“Prise de décision participative”**, qui favorisent la créativité, l'innovation et la prise de risques.

“L'innovation est devenue un processus dans le cadre duquel tout le monde collecte des bouts d'innovations venant du monde entier et y ajoute une note personnelle pour faire un produit différent. Ceci nécessite un management participatif. La hiérarchie traditionnelle n'est plus efficace puisqu'elle vous fait perdre beaucoup de substance à chaque échelon”.

– PDG d'une entreprise de télécommunications

De même, notre enquête auprès des dirigeants fait ressortir un deuxième défi prioritaire : **“Un accès plus large au savoir / Capacité des entreprises à exploiter la connaissance disponible”** (74 % des répondants). Cet impératif rend nécessaire le développement de modes de recherche et de création de la connaissance qui soient collaboratifs et pluridisciplinaires. Les comportements de leadership de type **“Prise de décision participative”** sont donc indispensables pour encourager une collaboration ouverte et manager efficacement le partage de la connaissance dans des organisations en réseaux.

“Dans un environnement complexe et incertain, la capacité des entreprises à apprendre, à exploiter la connaissance et les expériences provenant d'autres domaines et à les mettre en pratique rapidement est un impératif”.

– Présidente d'un groupe bancaire

Enfin, pour appréhender avec efficacité un troisième enjeu d'importance, l'**“Accroissement de la mondialisation des talents et de la concurrence sur ce marché”** (66 % des répondants), tous les comportements créateurs d'envie, de motivation, et valorisant les individus permettront de rendre plus attrayante la proposition de valeur de l'entreprise vis-à-vis de ses candidats potentiels.

Les comportements de leadership de type **“Inspiration”**, et **“Attentes et reconnaissance”** sont donc de sérieux atouts pour relever ce défi.

La montée en puissance de leaders féminins pourrait-elle contribuer à combler le déficit de comportements de leadership ? C'est en tout cas ce que tend à démontrer notre analyse. En effet, parmi les quatre comportements perçus comme les plus efficaces - et insuffisamment présents aujourd'hui dans les entreprises - pour répondre aux enjeux du futur, on constate que si le premier, **“Stimulation intellectuelle”**, est un comportement pratiqué autant par les hommes que par les femmes, les trois autres **“Inspiration”** et **“Prise de décision participative”** et **“Attentes et reconnaissance”** sont plus fréquemment observés chez les femmes, notamment ce dernier.

Partant de ces enseignements, notre étude confirme, plus que jamais, l'importance pour les entreprises de diversifier les pratiques de leadership. Une participation accrue des femmes dans les fonctions de management et de direction devrait certainement contribuer à atteindre cet objectif.

“Savoir décliner la stratégie d'entreprise à l'échelle de chaque individu est une caractéristique indispensable du leader pour inspirer et retenir les talents”.

– PDG d'un fabricant de produits alimentaires

De la mixité des genres à la diversité des leaderships



“La présence des femmes dans les équipes de direction favorise l’éclosion et l’expression de nouveaux styles de leadership”.

– Membre du directoire
d’une grande institution bancaire

Développer la mixité

Dans notre étude *Women Matter* de 2007, nous avons identifié un ensemble de bonnes pratiques développées par les entreprises ayant mis en œuvre avec succès des programmes de mixité. Ces pratiques, que nous avons regroupées en trois axes de travail, restent une première étape nécessaire pour structurer une véritable démarche de développement de la mixité.

Mettre en place des indicateurs de mixité

C’est une étape indispensable à tout changement car elle permet de créer la transparence, en mesurant les inégalités et les écarts, puis de piloter les progrès.

Les entreprises doivent s’attacher avant tout à établir un diagnostic de la situation et identifier les écarts et les goulots d’étranglement. Les indicateurs peuvent permettre par exemple de : mesurer la proportion de femmes dans les différents métiers de l’entreprise, aux différents échelons, et parmi les personnes recrutées ; identifier les écarts de rémunération ou de taux d’attrition des hommes et des femmes à des fonctions comparables. Enfin, parmi les indicateurs importants, le ratio de femmes promues par rapport aux femmes éligibles à une promotion s’avère être un excellent levier de prise de conscience de l’ampleur des écarts à combler au sein de l’organisation.

Si les comportements de leadership importants pour la performance future sont en déficit aujourd’hui dans les entreprises, il est urgent de les renforcer et de les développer au sein des organisations. Le développement de la mixité est un moyen d’y parvenir, puisque les femmes adoptent la plupart de ces comportements plus souvent que les hommes. De plus, elles peuvent devenir d’excellents agents du changement pour casser les codes et diversifier les pratiques. Mais cela ne suffira pas. Il faut, en même temps, faire évoluer les comportements de leadership au sein des entreprises à travers un programme de transformation. Ces deux objectifs ont besoin d’un soutien affirmé de la direction générale (*Figure 9*).

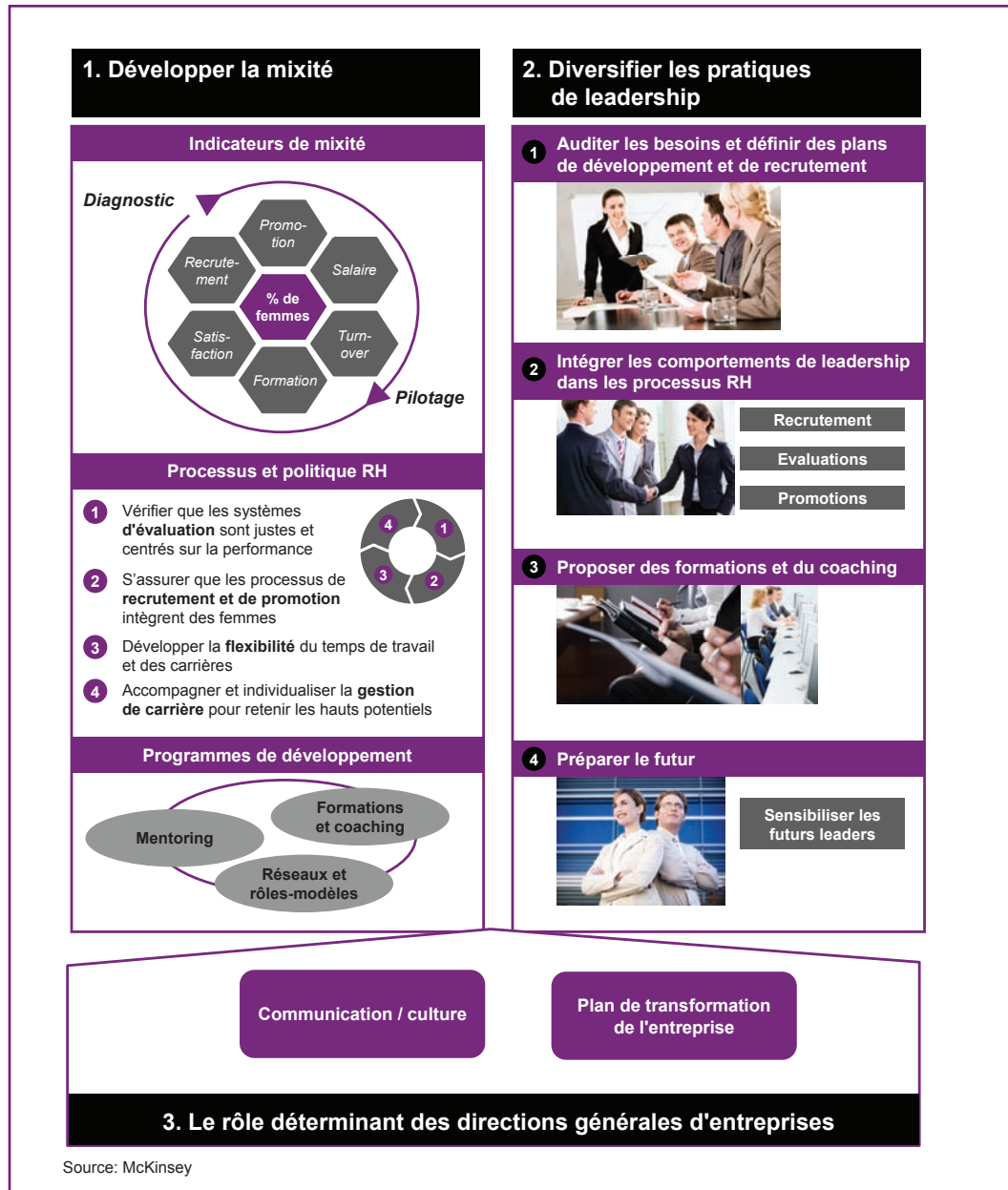
“Les aspects culturels d’une entreprise sont très importants et vous devez encourager l’organisation à adopter les comportements que vous souhaitez.

Premièrement, vous devez dire exactement ce que vous souhaitez, en quoi consiste un bon comportement. Deuxièmement, vous devez avoir dans l’entreprise des personnes qui montrent l’exemple. Troisièmement, vous devez accorder de l’importance aux comportements et à la façon dont vous obtenez le résultat autant qu’au résultat proprement dit”.

– Présidente d’un groupe bancaire

Figure 9

Développer les bonnes pratiques de leadership dans les équipes de direction.



Ces outils doivent servir à piloter les actions prioritaires, identifier les progrès et adapter, lorsque nécessaire, le programme de mixité aux évolutions de la situation.

Enfin, ils sont aussi un puissant levier pour communiquer les avancées, célébrer les succès et maintenir une dynamique positive autour du programme de mixité.

Faire évoluer les processus et la politique de gestion des ressources humaines

Les entreprises doivent s'assurer que leurs systèmes de recrutement, d'évaluation et de promotion soient justes, centrés sur la performance, et ne pénalisent pas la carrière des femmes. Par exemple, l'identification des hauts potentiels en fonction de l'âge (et souvent limitée aux cadres entre 28 et 35 ans dans les entreprises) pourrait évoluer vers des critères plus souples et intégrer le nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise, afin de prendre en compte des périodes d'interruption (par exemple, le congé parental). Dans le recrutement ou les nominations, les équipes RH peuvent également jouer un rôle clé en s'assurant de la présence d'au moins une femme dans les candidatures aux postes de direction.

Enfin, la flexibilité reste un facteur clé de réussite, car elle permet de mieux concilier vie privée et vie professionnelle et de lever les freins liés au modèle de leadership "anytime, anywhere" : flexibilité du temps de travail (ex. travail à distance, horaires flexibles, temps partiel, temps choisi), mais également des carrières, ce qui inclut l'accompagnement lors des périodes de césure. En effet, ce n'est pas simplement un jour, une semaine ou une année qui doivent être flexibles, c'est toute la carrière. Les carrières de femmes étant souvent discontinues, cet aspect doit être pris en compte pour ne pas pénaliser la progression interne ou le salaire.

Cependant, les programmes de flexibilité doivent non pas être exclusivement conçus pour un public féminin, mais plutôt s'insérer dans une évolution globale de la politique de développement des talents.

De façon plus générale, l'entreprise gagnera à adapter sa politique de ressources humaines pour pouvoir proposer des parcours individualisés indispensables à la rétention des meilleurs talents.

Aider les femmes à maîtriser les codes de l'entreprise

Des programmes de coaching ou de mentoring sont des moyens très efficaces pour amener les femmes à prendre conscience des autolimitations qu'elles s'imposent et à gérer leur carrière dans un environnement masculin. Les femmes ont également besoin d'être sensibilisées à la nécessité de créer des réseaux. La mise en place de réseaux féminins au sein de l'entreprise permet non seulement d'opérer cette sensibilisation, mais aussi d'accroître la visibilité des leaders féminins au sein de l'organisation, ce qui est essentiel pour aider les jeunes femmes à s'identifier dans des rôles-modèles féminins. Sources de motivation et de développement pour les femmes, ces initiatives ont souvent des résultats remarquables en termes de maintien et même d'augmentation du réservoir de talents féminins au sein des entreprises.

Ces initiatives semblent évidentes et pourtant, de nombreuses entreprises témoignent encore de la difficulté à implanter un programme coordonné, complet, suivi dans le temps et soutenu par la direction générale.

"Il faut du temps et beaucoup d'investissement personnel et collectif pour y arriver".

– PDG d'une entreprise d'équipements médicaux

Diversifier les pratiques de leadership

Au-delà de la mixité, il faut diversifier les comportements et développer les bonnes pratiques de leadership dans l'entreprise. Pour cela, l'entreprise doit évaluer ses besoins au regard de ses enjeux et de sa stratégie, en analysant les profils des leaders en place et les déficits à combler.

Le premier objectif est de compléter la palette de comportements de chacun des leaders présents dans l'entreprise. Pour cela, l'entreprise doit communiquer sur les comportements importants pour la performance en les expliquant et en les valorisant. Comme pour le développement de la mixité, le moyen le plus efficace pour faire évoluer les comportements de leadership est de les prendre en compte dans les processus RH.

Par exemple, il importe que les processus d'évaluation ou de promotion intègrent des critères liés aux compétences de leadership, au même titre que l'atteinte des objectifs ou les compétences techniques. Les entreprises peuvent ainsi évaluer les leaders lors des revues annuelles et des comités de promotions, en utilisant une grille qui intègre comme critères les quatre comportements de leadership les plus importants pour le futur d'après notre enquête, soit : **“Stimulation intellectuelle”, “Inspiration”, “Prise de décision participative”** et **“Attentes et reconnaissance”**.

Certaines entreprises ont déjà mis en place ce genre d'outils. L'une d'entre elle définit par exemple le profil de “bons” leaders à l'aune duquel les managers sont évalués. Au-delà des dimensions comme l'expertise, la connaissance fonctionnelle, la capacité de réflexion, l'imagination et le courage, ce profil contient une dimension de leadership appelée **“Inclusiveness”**.

Les comportements de leadership peuvent également être changés de manière *ad hoc* et plus proactive grâce à des formations. L'enquête que nous avons menée auprès des dirigeants confirme que la formation joue un rôle clé dans le développement des leaders. Environ deux tiers des personnes interrogées affirment en effet que les formations au leadership les ont amenées à évoluer dans leurs pratiques et préférences personnelles. Et elles sont plus des trois quart à reconnaître que ces formations et le soutien de leur entreprise ont eu un effet positif sur l'efficacité de leur leadership.

“Je pense que le comportement d'un leader relève davantage de l'acquis que de l'inné. C'est vraiment important car les leaders doivent évoluer, comprendre quels sont leurs points forts et, ce qui est peut-être plus important encore, quels sont leurs points faibles”.

– Présidente d'un groupe bancaire

En plus de compléter la palette de comportements de leadership des managers présents dans l'entreprise, il importe de s'assurer que les nouvelles recrues aux postes de management ont les comportements de leadership requis en intégrant ces critères dans les grilles de sélection.

Enfin, l'entreprise doit veiller à sensibiliser aux comportements de leadership un réservoir de talents potentiels suffisamment important afin de préparer les leaders de demain.

“L'objectif de la dimension “Inclusiveness” est de bénéficier de toutes les synergies d'une équipe globale et diversifiée, d'interconnecter les individus, de rester ouvert et de savoir reconnaître que la diversité est un atout”.

– PDG d'un fabricant d'équipements médicaux



Le rôle déterminant des directions générales d'entreprises

Un tel programme de changement ne peut se réaliser avec succès que s'il est porté et soutenu par la direction générale. Les entretiens menés auprès de dirigeants d'entreprises championnes de la diversité ont fait apparaître que leurs efforts en la matière s'apparentent en effet à une véritable révolution culturelle. Par conséquent, ces programmes de changement doivent prendre la forme d'initiatives de transformation de l'entreprise à part entière, ostensiblement pilotées par la direction. Les pratiques po-

sitives ne se développeront pas tant que la direction ne sera pas convaincue que la diversité apporte un avantage concurrentiel et ne s'engagera pas à modifier la culture de l'organisation. En effet, presque toutes les entreprises ayant participé à notre étude et fait de réels progrès dans ce domaine ont bénéficié de l'implication personnelle du DG et du Président, véritables chantres du changement.

"Il faut une volonté, il faut une stratégie, et ne jamais lâcher prise".

– PDG d'une entreprise d'équipements médicaux

Conclusion –

La diversité : un avantage concurrentiel



L'ampleur du changement à mener – tant pour développer la place de femmes dans les entreprises que pour faire évoluer les modes de leadership - explique certainement la lente évolution de la participation des femmes aux fonctions de direction. Mais la difficulté est aussi sans doute à la hauteur de l'enjeu : les femmes et la diversité des styles de leadership peuvent devenir un réel atout concurrentiel pour les entreprises.

En effet, au-delà de la performance financière, la capacité des entreprises à se différencier et à acquérir un avantage concurrentiel constitue un facteur

important de leur survie. Notre étude tend à montrer que le défi de la mixité (des genres comme des pratiques) peut devenir un véritable levier de différenciation sur les marchés. Il en a en effet les principales composantes : la mixité et la diversité des styles de leadership sont à la fois difficiles à construire, fortement contributrices dans la performance actuelle et critiques pour la performance future.

Les entreprises qui sauront développer un leadership performant, nourri de la diversité des pratiques et de la mixité des genres, disposeront d'un atout concurrentiel difficile et long à acquérir pour les retardataires, car s'inscrivant dans la culture et l'état d'esprit.

Prendre de l'avance en la matière est donc certainement aujourd'hui une décision stratégique.

Sources / Notes

- ¹ *Women Matter : la mixité, levier de performance de l'entreprise* McKinsey & Company, 2007.
- ² Nous avons demandé à 115 000 salariés issus de 231 institutions privées et publiques de noter leur entreprise sur les neuf critères de la performance organisationnelle puis nous avons comparé la moyenne des scores de chaque entreprise sur ces différents critères aux indicateurs de sa performance financière.
- ³ *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications, 3^e édition*, Bernard M. Bass, 1990. *Developing Transformational Leadership : 1992 and Beyond*, Bernard M. Bass et Bruce J. Avolio, 1990.
- ⁴ Pour lier chaque comportement de leadership avec un ou plusieurs critères de performance organisationnelle, nous avons rapproché les 45 éléments qui définissent les comportements de leadership individuels des 49 éléments qui définissent les critères de performance organisationnelle observables à l'échelle collective dans les entreprises. Par exemple, nous avons rapproché "Ce leader exprime en termes spécifiques qui est responsable d'atteindre les objectifs de performance" (élément de définition du comportement "Attente et reconnaissance") de "Les employés dans cette entreprise savent de quoi ils sont responsables" (élément de définition du critère de performance organisationnelle "Responsabilité").
- ⁵ Bernard Bass et Bruce Avolio, *Center For Leadership (2000) in The Leadership Styles of Women and Men* de Alice H. Eagly (2001).
- ⁶ *The Multifactor Leadership Questionnaire, 3^e édition*, Bernard M. Bass et Bruce J. Avolio, 2004.
- ⁷ *Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles*, Alice H. Eagly, Mary C. Johannensen-Schmidt, Marloes L. van Engen, 2003.
- ⁸ "How companies act on global trends", McKinsey Quarterly, 2008 ; panel : 1 243 répondants.
- ⁹ Panel du McKinsey Quarterly représentatif du monde occidental, de toutes les industries et fonctions ; répondants : 684 dirigeants d'entreprises, dont 279 en Union Européenne, 405 en Amérique du Nord.
- ¹⁰ Les répondants pouvaient choisir jusqu'à quatre comportements.

Remerciements

Nous souhaitons remercier les nombreux dirigeants d'entreprise et les universitaires qui ont consacré un temps précieux à notre étude, et nous ont fait partager leur vision, leur expérience ou leurs connaissances sur ces sujets. En particulier, nous remercions chaleureusement :

Le Women's Forum for the Economy & Society, sa Présidente et Fondatrice Aude Zieseniss de Thuin et les membres du Comité, pour leurs conseils avisés et leurs encouragements tout au long de notre recherche.

Alice H. Eagly et Bruce J. Avolio pour avoir partagé avec nous les fruits de leurs travaux et pour les discussions très utiles qui nous ont permis d'affiner notre approche.

Manfred Kets de Vries, Herminia Ibarra et Elisabet Engellau, de l'INSEAD, qui ont éprouvé les résultats de notre étude à la lumière de leurs propres travaux de recherche sur ce sujet.

Joanna Barsh, Directeur associé sénior, McKinsey & Company, auteur de "The Leadership Project", pour son soutien permanent et ses idées innovantes sur les différentes natures du leadership.

Les nombreux dirigeants qui ont accepté de répondre à nos questions et qui ont partagé avec nous leur expérience et leurs points de vue très enrichissants sur ces questions de leadership et sur les grandes tendances économiques mondiales.

Auteurs

Georges Desvaux, Directeur associé senior chez McKinsey, est basé au bureau de Paris où il intervient en particulier sur les problématiques Marketing dans des secteurs d'activité divers. Il est également un spécialiste de la Chine où il a passé sept ans au bureau de Pékin, de 1999 à 2006. En Chine, il a, entre autres, conseillé des entreprises d'Etat sur des questions de stratégie de portefeuille, sur la préparation d'introductions en bourse sur les places de New York et Londres, ainsi que sur des programmes marketing / ventes. Il a créé l'Asia House de McKinsey à Francfort pour accélérer le développement des consultants asiatiques et la construction de leurs réseaux en Europe.



Georges Desvaux est diplômé de l'Ecole Centrale de Paris et titulaire d'un M.S. en Mechanical Engineering du Massachusetts Institute of Technology.

Sandrine Devillard est Directeur associé chez McKinsey. Elle est l'un des chefs de file du pôle Produits de grande consommation-Distribution en Europe. À ce titre, elle conseille principalement les entreprises de ces secteurs sur des problématiques liées à la stratégie, à la création d'activités, à l'organisation et à l'efficacité opérationnelle. Ses missions l'ont amenée à travailler dans de nombreux pays européens ainsi qu'en Asie.



Elle est leader de l'initiative McKinsey Women EMEA et membre de l'International Advisory Board du Women's Forum.

Sandrine Devillard est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales.

McKinsey & Company, équipe projet

Cédric Bernard-Laufer, Chef de projet (France)

Brigitte Brami, Designer graphique (France)

Jean-Baptiste Coumau, Directeur associé (France)

Cécile Kossoff, Directrice de la communication (France)

Isabelle Loc, Consultante junior (France)

Claire Pagès, Expert (France)

McKinsey & Company, contributeurs

Frédéric Charette, Directeur de projet (Australie)

Susie Cranston, Chef de projet (Amérique du Nord)

Neil Janin, Directeur associé senior (France)

Allison O'Neill, Directrice du McKinsey Initiative EMEA (France)

Bill Schaninger, Directeur associé (Amérique du Nord)

Josselyn Simpson, Directrice éditoriale, et nos collègues du McKinsey Quarterly

Kirsten Weerda, Directeur de projet (Allemagne)

Women Matter 2

Copyright © 2008 McKinsey & Company, Inc.