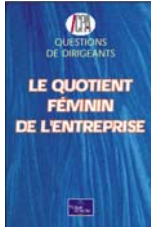




INTERVENTION AGNES ARCIER,
Auteure du « Quotient féminin de l'entreprise »,
Village mondial 2002



C'est l'ensemble des capacités féminines, une valeur particulière, celle apporte par des principes féminins ou qualités féminines. Mais en disant cela on n'a rien dit car s'agit-il du capital représenté par les femmes ou d'un capital constitué de la mise en pratique des valeurs au féminin ?

Je crois pour ma part qu'il est important de raisonner sur les valeurs féminines, et pas à partir des femmes seulement (elles ne reconnaissent pas avoir une spécificité managériale, elles ne veulent pas le revendiquer, il y a la crainte de perdre en crédibilité si elles revendiquent s'appuyer sur un mode de management spécifique). Par ailleurs les comportements managériaux des femmes ne sont pas homogènes, pas plus que ceux des hommes, et les pratiques sont influencées par de nombreuses variables, qui pèsent davantage, comme le secteur d'activité, l'âge, la fonction, la taille de l'entreprise ou des équipes.

Le féminin est quelque chose de construit, pas quelque chose d'uniquement naturel, on le sait bien avec F. HERITIER qui a bien souligné l'importance du construit social, de l'acquis plus que de l'inné : "le social n'est jamais réductible au biologique" souligne-t-elle en particulier.

Sans dire qu'on ne naît pas femmes, on devient femme ou plutôt féminin, sous la pression des contraintes précoces et multiformes qui assaillent les jeunes enfants ; l'enfant apprend progressivement à devenir un membre compétent de sa culture, on attribue et on s'auto-attribue tout autant des qualités différentes selon le sexe.

Un exemple pour bien faire comprendre combien il faut faire la distinction, et que ce qui relève de l'évident ne l'est pas : prenons l'exemple de deux pays, la France, le Japon, et la façon stéréotypée dont chaque pays est considéré par l'autre.

La France est souvent considérée au Japon comme un « pays féminin » car c'est un pays de littérature. En sens inverse, le Japon est plutôt considéré en France comme un « pays masculin », et même « macho ». Si on regarde la vie sociale dans ses grands traits sur la répartition du rôle de sexes, le rôle public des hommes, l'importance de la notion de performance, le rôle central du travail par rapport à l'équilibre de vie, on a certes l'impression que le Japon est un pays "masculin". Mais le Japon a beaucoup à nous apprendre sur l'utilisation des

valeurs féminines : ainsi l'utilisation du regard comme mode de communication, comme élément de perspicacité - le regard du chef est essentiel lors d'un recrutement par exemple- ; l'attention portée à l'entourage, qui rend digne de confiance, à l'opposé de la logique individualiste ; la modestie associée à la discrétion, essentielle pour donner une impression positive durable et viser une belle carrière.

Alors, les valeurs féminines, c'est quoi et à quoi cela peut-il servir dans une organisation ?

- le sens du concret et de l'écoute, pour rester en contact avec la réalité, avec le terrain, avec les motivations des clients ou des donneurs d'ordre, pour comprendre les réclamations,
- la capacité à reconnaître des signaux faibles, pour élaborer une vision, c'est à dire cette capacité d'intuition qui n'est qu'une autre forme de logique à côté de la logique déductive. Entendez cette citation de M SEKIMOTO, l'ancien patron de NEC, qui dit qu'« il faut se comporter de manière à sentir le vent », à « ressentir le souffle de l'air du temps sur ses épaules",
- l'appréhension de la complexité et de la diversité, qui favorise la créativité,
- le partage de l'information et la délégation, qui permet de développer l'intelligence collective (il s'agit de transformer l'information en connaissance, puis en avantage concurrentiel),
- la capacité à persuader, concilier et former un consensus, pour favoriser l'efficacité du travail, de la négociation,
- le sens du collectif, la mise en valeur des collaborateurs, qui accroît la performance,
- l'humilité, qui facilite la compréhension du multiculturel, notamment au service du développement international,

Ces valeurs féminines, je crois profondément qu'elles permettent de développer les compétences correspondant aux nouveaux besoins des organisations. La fonction finance est clairement au cœur de réflexions managériales et de transformation de fond qui peuvent rendre utiles de se questionner à la lumière de ces valeurs féminines. Sans préempter le débat qui suivra, il semble que la fonction finance exige aujourd'hui :

- de la coopération avec les autres, et non plus d'être le seul gardien du temple financier,

- la capacité à rechercher des solutions innovantes, à faire preuve de créativité,
- des qualités de diplomatie, de communication (vers les analystes financiers notamment),
- une capacité à formuler une vision stratégique forte,
- il a capacité à prendre en compte l'internationalisation,

Il me semble qu'un DAF au féminin, qui ne renie pas les valeurs féminines, mais en fait usage, est particulièrement bien préparé aux nouvelles dimensions de la fonction. Une prise de conscience individuelle est importante. Mais il y a aussi la nécessité d'une prise de conscience collective

Il y a en effet un lien avec la question des femmes de manière plus générale dans l'entreprise. Le capital féminin peut être d'autant plus mobilisé au plan collectif qu'il y a un nombre critique de femmes à tous les niveaux de l'organisation. La mixité est donc évidemment un levier pour favoriser le capital féminin, ou le Quotient féminin, dans l'entreprise, même si ce n'est pas le seul outil. Il y a aussi le levier RH, évaluation, recrutement, le levier purement organisationnel, le levier de la communication et la capacité à accepter un peu de désordre dans l'ordre.

Au total, c'est important donc d'encourager la montée en puissance des femmes dans la fonction finance. Et j'ai envie de dire, DAF, gérez votre capital féminin.

Et parce que la France est un pays de littérature, je terminerai par une facétie à la façon de LA BRUYÈRE.

Arias a le teint frais, le visage plein, l'œil assuré, les épaules larges, la démarche pleine et délibérée. Il parle avec confiance, il fait répéter celui qui l'entretient et ne goûte que médiocrement ce qu'on lui dit. Il adore s'écouter. Il occupe à table et au bureau plus de place qu'un autre (.....). Il a vécu au XXe siècle. C'est un dirigeant. C'est un DAF. C'est un homme.

Zénon a le teint frais, le visage plein, l'œil assuré, les épaules plus étroites, la démarche ferme. Il parle avec fond, écoute avec plaisir, observe avec attention. Il n'est pas du nombre de ceux qui forment un cercle pour discourir(...) Il ne craint pas le hasard, Il respecte les hommes(...).Il vit au XXIe siècle. C'est un dirigeant. C'est un DAF. C'est un homme, ou une femme.