

Pour une société dans laquelle les femmes brillent

Un programme intensif pour aider les femmes à briser le « plafond de verre »

Dans le cadre de sa politique en faveur de l'innovation et de l'augmentation de la productivité par la diversité, le gouvernement japonais a pris plusieurs initiatives pour accroître la proportion féminine de la population active. De ce fait, la condition des femmes de l'Archipel – traditionnellement considéré comme un pays dominé par les hommes – a fait des progrès en termes de promotion sociale. D'après l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le taux d'activité des femmes de 25 à 64 ans du Japon (71,1 %) a dépassé celui des États-Unis (69,9 %). Mais le « plafond de verre » qui empêche les Japonaises d'accéder à des postes de direction continue à constituer un problème, comme dans bien d'autres pays.

Pour faire face à cette situation, les autorités japonaises sont en train de prendre des mesures afin d'augmenter le nombre de femmes occupant un poste de cadre supérieur. Le gouvernement s'est associé au secteur privé en vue de former les futures dirigeantes de l'Archipel. Un Programme d'action pour les cadres au féminin a ainsi été organisé en janvier 2017 par des professeurs de l'école de management Harvard Business School (HBS). Les participantes occupaient des postes clé de cadre dans des entreprises désireuses de contribuer activement à la promotion sociale des femmes. Elles ont reçu une formation sur la réflexion stratégique et la prise de décision, compétences incontournables pour les cadres, et participé à des groupes de discussion qui leur ont permis de nouer des liens personnels entre elles.

Miki Kotani a été l'une des bénéficiaires de ce programme. Elle occupe un poste de direction chez Sekisui House, un des plus importants constructeurs de logements de l'Archipel. Au Japon, la plupart des employés de ce secteur sont des hommes. « Quand j'ai été embauchée, il y a 29 ans, la grande majorité des cadres étaient de sexe masculin. » Miki Kotani s'est efforcée de briser le « plafond de verre » en encourageant les



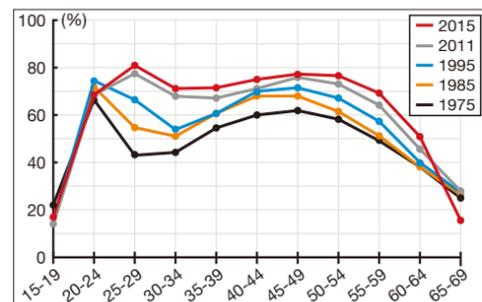
Miki Kotani

A étudié l'architecture dans une université publique japonaise et obtenu un diplôme d'architecte de première classe ainsi que diverses autres qualifications dans le bâtiment et l'immobilier. Est entrée chez Sekisui House en 1988. A d'abord travaillé en tant que spécialiste des activités de design résidentiel et du développement de logements économes en énergie. Assume depuis avril 2014 la direction du bureau pour la promotion de la diversité et de l'intégration de Sekisui House.

Miki Kotani en train d'animer un cours – qu'elle a mis au point et dispense elle-même – avec des étudiantes inscrites à l'université féminine de Sekisui House, qui prépare des candidates à des postes de direction.



Taux d'activité des femmes japonaises par tranche d'âge



Évolution du taux d'activité des Japonaises : jusqu'en 1995, il était particulièrement faible chez les femmes de 25 à 39 ans, avec une courbe en forme de M. Mais depuis 2011, l'infléchissement de la courbe est nettement moins prononcé.

Source : ministère des Affaires intérieures et des Communications

femmes occupant des postes de direction par diverses initiatives dont la création de programmes de formation interne et de mesures d'aide pour promouvoir leur participation active, ainsi que l'amélioration des systèmes de récompense. Elle s'attend à ce que « l'interaction et la collaboration entre les cadres féminins de haut niveau du programme HBS entraînent des changements dans le rôle social des Japonaises ».

Miki Kotani souhaite vivement l'avènement d'une société où la participation des femmes ira encore plus loin. « J'ai travaillé pendant de nombreuses années à la mise au point de techniques pour le bâtiment et je trouve que, d'une certaine façon, la réforme des entreprises est comparable à une activité de développement. J'aimerais utiliser ce que j'ai appris grâce au programme HBS pour élaborer de nouvelles mesures permettant aux femmes de s'impliquer davantage dans la société. » Miki Kotani regarde résolument vers l'avenir, un avenir où les participantes au programme HBS serviront de modèle à toutes les Japonaises.

Le Programme d'action pour les cadres au féminin

Au milieu du mois de janvier dernier, 66 Japonaises occupant des postes de haut niveau dans des entreprises de l'Archipel de tout premier plan ont participé à un Programme d'action pour les cadres au féminin. L'idée de cette formation intensive de cinq jours, qui s'est déroulée à Tokyo, remonte à la visite effectuée à la fin du mois d'avril 2015 par le Premier ministre japonais à la Harvard Business School (HBS). Shinzo Abe a en effet rencontré Michael Porter, professeur de stratégie d'entreprise, et Nitin Nohria, le doyen de l'établissement. Au cours de leurs discussions, ils ont envisagé une collaboration de la HBS et du Bureau du Premier ministre en vue de favoriser l'accès des femmes japonaises aux postes d'encadrement.

Les participantes, qui étaient toutes hébergées dans un hôtel situé à proximité du lieu où se déroulait le programme, ont passé cinq jours entiers à se former non seulement auprès des professeurs Joseph Badaracco, David Moss et Hiroataka Takeuchi, mais aussi entre elles par le biais d'études de cas. Cette méthode montre dans le détail comment des dirigeants ont piloté leur entreprise à travers des périodes difficiles, et comment ils ont abordé des problèmes stratégiques majeurs où l'imprévu, la restructuration, le déséquilibre et l'innovation jouaient un rôle crucial.

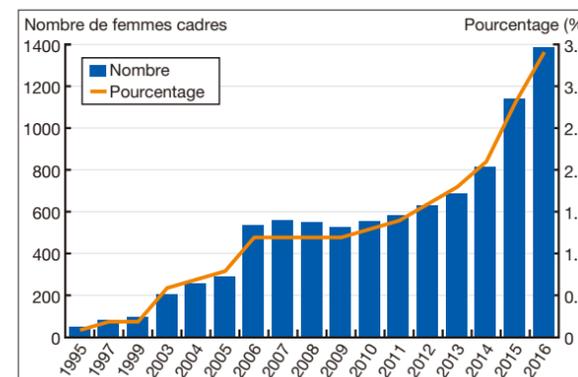
Le Programme d'action pour les cadres au féminin a été une réussite à trois égards. D'abord, il a préparé les participantes au rôle de dirigeant en leur apprenant à penser en termes de stratégie, à se comporter en leader, et à évaluer la conjoncture macroéconomique globale. Ensuite, il leur a permis de créer un réseau personnel durable au travers d'intenses discussions. Enfin, il les a motivées grâce au discours prononcé par le Premier ministre Shinzo Abe lors de la réception finale, un signe d'encouragement du gouvernement pour leur future carrière. Soixante entreprises ont fait participer des cadres féminins au programme HBS, il faut donc s'attendre à bientôt voir des femmes siéger dans le conseil d'administration de chacune d'entre elles.



Hiroataka Takeuchi

Professeur du département stratégie de la Harvard Business School, spécialiste de la stratégie concurrentielle, de la gestion des connaissances et du marketing.

Proportion des femmes cadres dans les sociétés japonaises cotées en Bourse



Source : Yakuin shikiho, une enquête sur les entreprises cotées en Bourse effectuée chaque année au mois de juillet par Toyo Keizai Inc.

Les trois grands thèmes du Programme

Les stratégies concurrentielles (Hiroataka Takeuchi)

Apprendre à élaborer et appliquer une stratégie concurrentielle en discutant d'une stratégie centrée sur les personnes comme la gestion des ressources humaines.

La direction (Joseph Badaracco)

Apprendre comment la direction générale doit piloter une entreprise en discutant d'un cas réel.

L'environnement macroéconomique (David Moss)

Apprendre par le débat les méthodes d'analyse des économies de divers pays, les mécanismes responsables des crises financières et l'impact des politiques gouvernementales sur les économies.



1 | 2 | 3

1. Le cours de Joseph Badaracco. Les soixante-six participantes, venues de tout le Japon, ont pris part à des débats animés. 2. On a tout lieu d'espérer que certaines d'entre elles s'affirmeront comme de nouveaux leaders appelés à servir de modèle aux jeunes générations. 3. Le Premier ministre Shinzo Abe a prononcé un discours lors de la cérémonie de clôture du programme. Il a dit qu'il souhaitait mettre en place une société où les femmes prennent une part active, un but qui est le sien depuis son arrivée au pouvoir.