



LEADING WOMEN

FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES : POUR UN NOUVEAU LEADERSHIP

Michael Page

PageExecutive

Étude menée avec





ÉDITORIAL



Nous ne devons plus attendre. La valorisation et la promotion des femmes à tous les niveaux de l'entreprise est à la fois essentielle et nécessaire. Un plus grand partage des responsabilités, une plus grande diversité dans les instances dirigeantes seront de réels moteurs de la performance des entreprises, nourries de nouvelles idées, manières de penser et d'envisager le changement.

Nous sommes toutes et tous responsables.

Nous devons aller plus vite, pour cela nous devons agir plus fort, collectivement, et nous aurons besoin de rôles modèles. C'est pourquoi j'incite tant les dirigeants déjà engagés dans le changement, que toutes les femmes dirigeantes encore discrètes, ou jeunes femmes porteuses de convictions, à se rendre visibles. Faisons porter la voix des talents féminins et de la diversité par le biais de conférences, de tribunes, de réseaux pour continuer de nourrir le mouvement d'entraînement positif déjà initié.

Isabelle Bastide

Regional Managing Director - France, Espagne, Portugal · PageGroup

La promotion des carrières féminines est aujourd'hui au cœur des enjeux. C'est en mettant en avant de nouvelles perspectives que nous pourrions faire changer les perceptions et mentalités pour ouvrir les instances dirigeantes à plus de mixité. Pour briser les plafonds de verre, nous agissons en qualité de conseil aux entreprises et par nos prises de position publiques. Le présent document s'appuie sur les résultats d'une étude réalisée par l'IFOP pour PageGroup* ; il dresse un état des lieux de la parité en entreprise au moment où le projet de loi Rixain est au centre des débats.

Nous y étudions la question de la mixité dans les instances dirigeantes avec la volonté de combattre les stéréotypes et ériger un nouveau modèle de leadership. En donnant à chacun, femmes, hommes, entreprises et cabinets de recrutement, des clés pour favoriser l'accès des femmes aux postes de direction, nous voulons contribuer à réaliser l'objectif de parité que nous appelons tous de nos vœux.

Marlène Ribeiro

Directrice Exécutive Senior & Lead Egalité H/F · PageGroup



CHIFFRES-CLÉS

Afin d'avoir une vision la plus exhaustive possible de la parité aux différentes strates managériales en France, nous avons interrogé des hommes et des femmes managers ou dirigeants travaillant dans les secteurs publics ou privés et dans des entreprises de toute taille. Lorsque leurs perceptions sont alignées, nous parlerons simplement des « cadres » mais lorsqu'une différence significative apparaît selon le genre ou le niveau de responsabilités des sondés, nous pourrons utiliser les abréviations suivantes : hommes (H), femmes (F), managers (M), dirigeants (D) afin de faciliter la lecture.



Pas moins de 6 cadres sur 10
estiment qu'une entreprise est plus performante
lorsqu'elle est dirigée par une femme.

LES MANAGERS PERÇOIVENT TRÈS NETTEMENT L'EXISTENCE D'UN PLAFOND DE VERRE

Encore une minorité de femmes perçue dans les instances dirigeantes des entreprises

Nombre de femmes
estimé au sein des
comités exécutifs



Selon les Managers



1 membre sur 4

Selon les Dirigeants



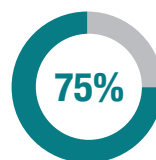
1 membre sur 3

OUI, LES FEMMES ASPIRENT AUX POSTES À RESPONSABILITÉ !



des femmes managers souhaitent devenir
membres de l'équipe de direction de leur
entreprise (+ 4pts vs hommes)

Moins de 35 ans : **70%**



des femmes cadres pensent qu'une entreprise
a de meilleures performances lorsqu'elle est
dirigée par une femme
(52% des hommes)

COMBATTRE LE SYNDROME DE L'IMPOSTEUR ET LES STÉRÉOTYPES



66% des femmes cadres ne se sentent pas légitimes pour accéder à un poste de direction

La parole aux hommes

Une femme choisie pour un poste de direction



Est la plus compétente

67% M / 79% D



N'a rien de différent qu'un homme

75%



A dû surmonter plus d'obstacles que ses pairs masculins

76% M / 82% D

ÉRIGER UN NOUVEAU MODÈLE DE LEADERSHIP

Pour plus de 4 cadres sur 10, la nomination d'une femme à la tête d'une entreprise est souvent un choix de façade pour améliorer son image

Certaines femmes dirigeantes ne souhaitent pas rejoindre les équipes de direction

Les raisons ?



Non-reconnaissance dans cet enjeu de pouvoir

44%



Crainte d'être choisie uniquement sur des critères de quota (sexe, âge, origine...)

29%



Disponibilité attendue incompatible avec leur équilibre vie privée/vie professionnelle

28%

ENTREPRISES : UN RÔLE MOTEUR À ADOPTER

1 femme sur 2 déclare que son entreprise n'a mis en place aucune action spécifique pour favoriser leur accès à des postes de direction

TOP 3 des actions mises en place par les entreprises

1

Formation et sensibilisation à la promotion de la diversité

43% M / 44% D

2

Objectifs spécifiques assignés aux managers et dirigeants de l'entreprise

27% M / 33% D

3

Mise en place d'un réseau féminin interne (ateliers, conférences, groupes de discussion, ...)

27% M / 32% D

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE



Volet quantitatif

- L'enquête a été menée en partenariat avec l'IFOP auprès d'un échantillon de 1009 managers (501 femmes et 508 hommes) et 309 dirigeants (116 femmes et 187 hommes).
- La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas sur les critères de sexe, d'âge, de secteur d'activité et de région d'habitation des cadres.
- Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du 15 juillet au 6 août 2021.

Volet qualitatif

Recueil de témoignages auprès de dirigeant.e.s d'entreprises clientes de PageGroup sur la base d'un questionnaire faisant apparaître 5 questions ouvertes en septembre/octobre 2021.



SOMMAIRE

ÉTAT DES LIEUX DE LA PARITÉ EN ENTREPRISE EN 2021

Plafond de verre : les femmes toujours perçues comme largement minoritaires aux strates managériales 10

Évolution de la parité : des sentiments partagés entre progression et stagnation 12

COMBATTRE LES STÉRÉOTYPES DE GENRE ET ÉRIGER UN NOUVEAU MODÈLE DE LEADERSHIP

Oui, les femmes aussi aspirent aux postes à responsabilités ! 14

Déconstruire les idées reçues et casser les codes pour faire avancer la mixité 16

Trois pistes pour permettre une meilleure représentation des femmes dans les comités de direction 19

PARITÉ DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES : QUEL RÔLE POUR LES ENTREPRISES ?

Une marge de progression conséquente dans la mise en place d'actions pour répondre aux enjeux de parité 22

Un équilibre à trouver pour des évolutions professionnelles plus justes 23

Quelles actions pour garantir l'accès des femmes aux postes de direction ? 25

Les professionnels témoignent 26

À PROPOS DE MICHAEL PAGE CONSULTING 28

NOS BUREAUX À PARIS ET EN RÉGION 30



ÉTAT DES LIEUX DE LA PARITÉ EN ENTREPRISE EN 2021



Votée début 2011, la loi Copé-Zimmermann, qui impose 40% de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des entreprises du SBF 120, a permis de franchir une étape décisive vers plus d'égalité entre femmes et hommes. Levant certains freins culturels et idéologiques, elle a placé la France au premier rang européen en matière de féminisation des conseils d'administration des grandes entreprises en 2019 (43,6%).

Dix ans plus tard, les questions d'égalité professionnelle entre hommes et femmes et de parité restent néanmoins au cœur des débats. L'attention se porte aujourd'hui sur la place des femmes au sein des comités exécutifs et de direction, organes décisionnels des entreprises.

La proposition de loi portée par Marie-Pierre Rixain, présidente de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, et par le groupe LREM à l'Assemblée, vise à accélérer l'égalité économique et professionnelle. Elle prévoit, pour les entreprises de plus de 1 000 salariés, que parmi les postes à plus hautes responsabilités (dirigeants et instances de direction), 30% soient occupés par des femmes d'ici à 5 ans, pour atteindre 40% en 2030. Adoptée à l'unanimité par l'Assemblée Nationale, cette proposition de loi a également été adoptée en première lecture par le Sénat le 27 octobre 2021.



PLAFOND DE VERRE : LES FEMMES TOUJOURS PERÇUES COMME LARGEMENT MINORITAIRES AU SEIN DES DIFFÉRENTES STRATES MANAGÉRIALES

Pour les cadres, managers et dirigeants, le constat est unanime : les femmes restent minoritaires aux postes d'encadrement et le sont d'autant plus à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie.

Ainsi, pour les managers, la part estimée de femmes aux différents échelons managériaux varie de 13 points à la baisse entre management de proximité et direction de l'entreprise. Pour les dirigeants, la proportion est relativement homogène avec un delta maximum de 6 points.

Proportion estimée de femmes

Échelons observés	Ressenti des...	
	Managers	Dirigeants
Management de proximité (manager de collaborateur(s) uniquement)	38%	40%
Management intermédiaire (manager de manager(s) et de collaborateur(s))	34%	37%
Direction d'Entités ou de Directions de l'entreprise	27%	36%
Direction de l'entreprise (ex : COMEX, CODIR)	25%	34%

Ces données soulignent qu'un **plafond de verre** est toujours présent, et qu'il est surtout visible lorsque les répondants se projettent sur un cas de figure éloigné de leur quotidien. De fait, si la présence de femmes est, dans l'absolu, restreinte à ces différents échelons managériaux, le « plafond de verre » est surtout perçu par les managers, hommes et femmes confondus. La ligne de fracture apparaît nettement sur les niveaux hiérarchiques plus élevés, associés aux postes de Direction.

Chez les dirigeants, les femmes, que l'on peut penser plus attentives que les hommes à l'enjeu de mixité, estiment **systématiquement plus fréquente la présence de femmes aux différents postes de management et de direction que leurs homologues masculins**. L'écart positif atteint même 13 points à l'échelon direction de l'entreprise.

Proportion estimée de femmes

Échelons observés	Ressenti des Dirigeants	
	F	H
Management de proximité (manager de collaborateur(s) uniquement)	47%	35%
Management intermédiaire (manager de manager(s) et de collaborateur(s))	44%	33%
Direction d'Entités ou de Directions de l'entreprise	39%	34%
Direction de l'entreprise (ex : COMEX, CODIR)	42%	29%

Ces écarts flagrants de perception quant à la part de femmes présentes à un niveau hiérarchique proche du leur pourraient s'expliquer par un **effet d'entraînement positif pour les femmes**. **L'arrivée d'une 1^{ère} femme dans la hiérarchie** dans certains secteurs **faciliterait l'accès pour les autres**. Ainsi les femmes dirigeantes ont une probabilité plus forte d'évoluer dans des entreprises plus ouvertes, ayant une part plus importante de femmes au Comex ou au Codir.

ZOOM

Postes à responsabilités : des différences notables selon le genre

Femmes

- Des profils plus jeunes et moins expérimentés (accès aux responsabilités plus récent)
- Une présence plus marquée dans des entreprises françaises, implantées en France
- Une représentation massive dans l'administration

Hommes

- Une présence marquée sur les fonctions à plus forte responsabilité et des revenus de fait supérieurs
- Une présence établie au sein de groupes étrangers implantés en France ou groupes français implantés à l'étranger

ÉVOLUTION DE LA PARITÉ : DES SENTIMENTS PARTAGÉS ENTRE PROGRESSION ET STAGNATION

Au sujet de l'évolution de la présence de femmes aux différents échelons managériaux, si moins de 5% des répondants soulignent une régression, **l'idée d'une progression nette n'émerge pas, et ce malgré une dynamique positive.**

- **Plus d'1 manager homme sur 2** considère que la proportion de femmes aux différents échelons managériaux de son entreprise est **en progression** contre 1 femme sur 3 en moyenne
- **1 femme manager sur 2** évoque un **sentiment de stagnation** de la présence des femmes à l'ensemble des échelons managériaux

Évolution perçue de la proportion de femmes sur ces dernières années				
	Ressenti des hommes		Ressenti des femmes	
	Progression	Stagnation	Progression	Stagnation
Aux postes de direction	48%	42%	30%	51%
Aux postes de management de proximité	55%	36%	36%	50%

La dynamique de progression, plus largement ressentie par les hommes, semble également mieux appréhendée par les dirigeants dans leur ensemble, particulièrement lorsque l'on s'intéresse à l'évolution de la présence des femmes sur les postes de direction (+8pts par rapport aux managers).

Progression de la part des femmes dans les instances dirigeantes		
	Ressenti des Dirigeants	
	Hommes	Femmes
Aux postes de direction (CODIR, COMEX) de l'entreprise	50%	46%
Aux postes de direction d'entités	60%	46%

Il s'agit donc aujourd'hui de poursuivre les efforts engagés pour qu'une dynamique de progression s'installe, permettant l'émergence d'une plus grande mixité à tous les niveaux de l'entreprise, et l'instauration progressive de la parité dans les instances de direction.



Marisol Touraine, Ancienne Ministre
Présidente
Unitaid

En 2011, j'ai été élue Présidente de mon Conseil Général en Indre-et-Loire. Nous n'étions alors que 5 femmes à la tête de ces collectivités, sur un total de 100 ! Aujourd'hui, il y en a 14... des progrès restent donc à faire. On entend et on lit encore trop : « c'est la première femme à ce poste » !



COMBATTRE LES STÉRÉOTYPES DE GENRE ET ÉRIGER UN NOUVEAU MODÈLE DE LEADERSHIP



OUI, LES FEMMES AUSSI ASPIRENT AUX POSTES À RESPONSABILITÉ !



65% des femmes
souhaitent devenir membres de l'équipe de direction de leur entreprise (contre 61% des hommes)

Cette proportion atteint même 70% chez les plus jeunes d'entre elles (- de 35 ans) et culmine à 72% chez les femmes dirigeantes. Par ailleurs, pas moins de 3 femmes cadres sur 4 pensent qu'une entreprise a de meilleures performances lorsqu'elle est dirigée par une femme.

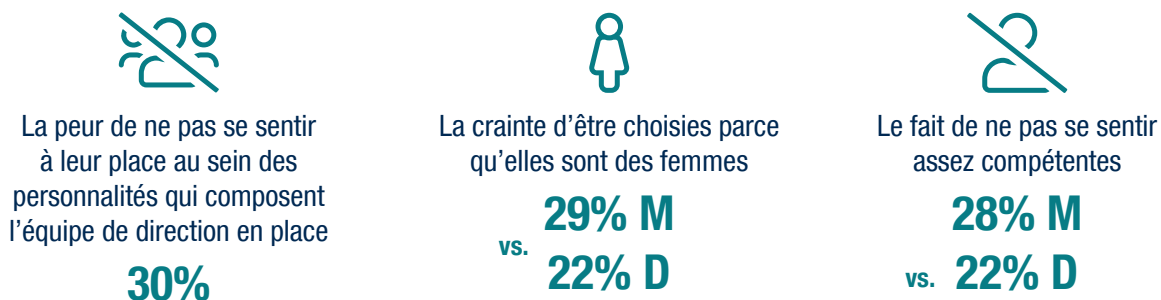


Marlène Ribeiro
Directrice Exécutive Senior & Lead Egalité H/F
PageGroup

Ces éléments traduisent à la fois une vraie volonté des femmes cadres, et notamment des plus jeunes, d'évoluer vers des postes de direction (COMEX/CODIR), et une conviction de l'impact positif qu'elles peuvent avoir sur et dans l'entreprise. Mais dans les faits, la réalité est moins radieuse car un fort sentiment d'illégitimité perdure et l'accès des femmes aux postes de direction reste semé d'embûches.

On enregistre en effet, en parallèle, que **2/3 des femmes managers - et plus de la moitié des femmes dirigeantes (52%) - évoquent un sentiment d'illégitimité comme frein principal** à cette évolution souhaitée.

Ce sentiment d'illégitimité est nourri principalement par trois éléments, tant selon les femmes managers (M) que dirigeantes (D) :



Il est ici intéressant de noter que, **du point de vue des dirigeants hommes, le principal frein perçu à l'accès d'une femme à un poste de direction relève de la crainte d'être choisie pour des questions de quotas** (39%, +17pts), la notion de sentiment d'illégitimité né d'un manque de compétences n'étant envisagé que par 15% d'entre eux (-7 pts) tandis que la peur de ne pas être à sa place dans l'équipe en place est citée dans des proportions similaires aux femmes (27%).

Chez les dirigeants, on note par ailleurs que moins de femmes (72%) que d'hommes (86%) souhaitent rejoindre l'équipe de direction si elles en ont l'opportunité. La raison du refus relève alors d'un **désintérêt marqué pour les (en)jeux de pouvoir**, dans lesquels les femmes dirigeantes soulignent ne pas se reconnaître (44%, +20 pts par rapport aux hommes).

Ces perceptions croisées révèlent trois enseignements :

- les hommes sont largement conscients du « poids des quotas » pour les femmes aspirant aux postes de direction, et de leur crainte que ceux-ci ne viennent éclipser des compétences réelles ;
- il subsiste un enjeu réel quant à l'exercice du pouvoir et des responsabilités, aux codes et qualités interpersonnelles qui y sont associés ;
- un besoin de réassurance fort émerge, pour des femmes en quête de considération avant tout pour leurs compétences, et non pour leur genre.

Comment expliquer que les instances dirigeantes restent majoritairement préemptées par des hommes alors qu'une majorité de femmes compétentes font part de leur intérêt pour les postes de direction ? Peut-on accepter de lire que 2 femmes cadres sur 3 souffrent d'un sentiment d'illégitimité à l'idée d'intégrer la direction alors que 3 sur 4 se disent convaincues qu'une entreprise, dirigée par une femme, aurait de meilleures performances ?





Isabelle Bastide
Regional Managing
Director France,
Espagne, Portugal
PageGroup

Nous devons travailler à la déconstruction des stéréotypes de genre non seulement dans l'entreprise, mais aussi, en parallèle, dès l'école. C'est ainsi que nous mettrons un terme à certaines croyances, ancrées dès l'enfance et portées ensuite dans la vie professionnelle, qu'il existe des métiers d'hommes et des métiers de femmes, des rôles dévolus aux hommes et inaccessibles aux femmes. C'est ainsi que, progressivement, nous pourrions atteindre une meilleure parité et un meilleur équilibre qui se répercutera positivement sur l'ensemble de la société.



Katia Thomas
Directrice
commerciale
Cloud Software

Accueillir plus de femmes revient à changer de paradigme, car cela touche un changement de société, changement de repères aussi bien pour les hommes que pour les femmes. Pour accélérer le pas, il me semble important de mettre en avant des facteurs purement économiques ou financiers pour convaincre toutes les parties prenantes de l'intérêt pragmatique de changer. Nous disposons aujourd'hui de suffisamment d'études démontrant que l'introduction de femmes ou de profils issus de la diversité au sein d'instances dirigeantes apporte une performance accrue à l'entreprise quelle que soit sa taille.

DÉCONSTRUIRE LES IDÉES REÇUES ET CASSER LES CODES POUR FAIRE AVANCER LA MIXITÉ

Historiquement, les femmes ont peu été associées à l'exercice de fonctions à responsabilités dans les champs politiques, économiques ou sociétaux.

Bien sûr, certaines figures de proue ont marqué leur époque et de nouveaux visages apparaissent depuis une vingtaine d'années en politique ou dans les instances dirigeantes de grandes entreprises. Mais les hommes occupent aujourd'hui encore près de 82% des postes dans les comités exécutifs en France.

► La mixité des instances dirigeantes est déjà perçue comme un atout



Pas moins de 6 cadres sur 10
estiment qu'une entreprise est plus performante
lorsqu'elle est dirigée par une femme.

Sur quoi se base cette opinion ? Sur des avantages perçus en matière d'ouverture mais aussi, de plus en plus, sur le rendu d'études venant corroborer le fait que la diversité en entreprise (et donc, de fait, la mixité) est un vecteur de performance éprouvé.

Bénéfices d'une plus grande mixité au sein de la direction



Plus de créativité, de capacités d'innovation

34% M
vs.
41% D



Une plus grande diversité dans les équipes recrutées

34%



Un effet d'entraînement positif sur l'égalité femmes-hommes dans l'ensemble de l'entreprise

33% M
vs.
27% D

Aujourd'hui, **79% des dirigeants hommes estiment que, si une femme a été choisie face à des hommes, c'est parce qu'elle était la plus compétente pour le poste.** S'il n'est pas dit que la réciproque soit vraie, ce chiffre vient également comme une explication à la performance positive anticipée dans le cas où l'entreprise est dirigée par une femme.

ZOOM

Les jeunes générations, réel moteur du changement vers une plus grande parité

Interrogés sur l'impact positif d'une femme à la tête d'une entreprise sur ses performances, les moins de 35 ans sont **72% à se déclarer convaincus qu'une entreprise, dirigée par une femme, aura de meilleures performances.** Au-delà d'un pourcentage général bien plus élevé que pour les plus de 35 ans (56%), le vrai marqueur de changement se situe surtout lorsqu'on s'intéresse au sexe des sondés puisque **67% des hommes de moins de 35 ans se déclarent convaincus là où leurs aînés n'étaient que 48%.** Des résultats de bon augure pour l'avenir puisqu'ils prouvent que la notion d'égalité hommes/femmes est davantage ancrée dans les mœurs des jeunes générations, plus sensibles à la parité et à l'égalité en général.



► Des codes du pouvoir à revisiter pour ériger un nouveau modèle de leadership

82% des hommes dirigeants s'accordent sur le fait qu'une femme aura sûrement dû surmonter plus d'obstacles que ses pairs masculins pour parvenir à un poste de direction. Une différence de traitement qui continue d'agir comme un frein dans les parcours de carrière féminins.

Aujourd'hui, parmi les femmes en position de rejoindre une équipe de direction, 28% ne font pas ce choix ; le fait de ne pas se reconnaître dans les enjeux de pouvoir est un marqueur fort de cette orientation (44%). La façon d'exercer le pouvoir et de manager reste en effet encore très codifiée et associée à des traits ou qualités perçues comme masculines : vision, leadership, capacité à prendre des décisions, force de travail, ... Pourtant, ces qualités peuvent être aussi bien portées par des femmes que par des hommes, de la même manière que l'empathie, la bienveillance ou la capacité à organiser son temps ne sauraient être des qualités exclusivement féminines.

Il ressort de notre étude que les principales qualités attendues d'un membre de la Direction sont, selon les dirigeants :

- le **leadership** (54%)
- l'**expertise** dans son domaine (37%)
- la **capacité à prendre des risques** ou à remettre en question certaines habitudes (30%)

Enfin, aussi paradoxal qu'encourageant pour la suite, **3 dirigeants sur 4 estiment qu'il n'y a pas de réelle différence dans l'exercice des fonctions de Direction entre un homme et une femme.** Il n'y aurait donc finalement pas de raison de compliquer l'ascension des femmes dans l'entreprise...

► La question de l'équilibre des temps de vie et de la disponibilité requise à reconsidérer

Il est intéressant de voir que **l'exercice des plus hautes responsabilités est assez massivement associé à une limitation des équilibres de vie**, et que les fonctions de Direction, dans l'inconscient collectif, évoquent un niveau de disponibilité et une souplesse horaire élevés.

Dans le contexte actuel, plus d'un tiers des femmes managers refuseraient un poste de Direction, considérant, pour 50% d'entre elles, que la disponibilité attendue ne serait pas compatible avec leur perception de l'équilibre vie privée/vie professionnelle (vs 42% pour les hommes). Paradoxalement, ou parce qu'elles font l'expérience d'une réalité différente dans leur quotidien, seules 28% des femmes dirigeantes ne souhaitant pas intégrer l'équipe de direction de leur entreprise se prononcent en ce sens, soit 11 points de moins que leurs homologues masculins.



Près de 20% des femmes managers refuseraient un poste de direction par peur que la disponibilité attendue soit incompatible avec leur équilibre de vie

Parallèlement, interrogées sur **les freins à l'accès des femmes aux postes de Direction**, 44% des femmes managers soulignent que le niveau de disponibilité attendu peut se révéler incompatible avec l'équilibre vie pro/vie perso des femmes. Parmi les dirigeants, cette perception n'est partagée cependant que par 32% des hommes, qui perçoivent ainsi moins que les femmes la question de la disponibilité requise comme un frein. Par ailleurs, **seuls 13% des répondants dans leur ensemble pensent que la forte disponibilité ou la souplesse dans les horaires est une qualité essentielle pour un dirigeant.** De quoi tordre le cou aux idées reçues, à l'heure où la flexibilité et le travail en mobilité s'appliquent jusqu'aux comités exécutifs.

Trois pistes pour permettre une meilleure représentation des femmes dans les comités de direction

L'un des nerfs de la guerre dans ce combat pour une meilleure représentation des femmes dans les instances dirigeantes est de mettre fin au sentiment d'illégitimité, encore largement répandu, et limitant pour les femmes. Il s'agit pour ce faire de rassurer les femmes sur leurs compétences et sur le bienfondé de leur présence à des postes à responsabilités, mais aussi de les accompagner dans leur développement, notamment en leur donnant à voir des modèles, des sources d'inspiration.

1. Ériger des rôles modèles

L'accès aux postes de Direction est basé, nous l'avons vu, sur les compétences, et plus précisément sur des compétences sur lesquels hommes et femmes s'accordent. **Les rôles modèles féminins doivent permettre de mettre en avant le fait qu'une femme, avec les qualités qui lui sont propres, est légitime et crédible en tant que dirigeante.** Leur mise en avant autorise la projection en déconstruisant aussi le mythe d'un leadership exclusivement masculin, qui exclurait de fait l'expression de personnalités féminines.



Anne Bouferguene

Directrice Générale Adjointe et CEO UK
Voyageurs du Monde

Il faut mettre en avant les profils de femmes qui n'ont pas eu à faire de sacrifices pour se retrouver au même niveau que leurs homologues masculins, auxquels on n'aurait jamais demandé d'en faire. Les femmes doivent se reconnaître dans des parcours similaires, qui leur donneront l'envie et la motivation d'évoluer et de s'investir.

2. Développer la sororité

Les rôles modèles participent par ailleurs à faire émerger plus de sororité. Là où les réseaux de dirigeants masculins existent depuis des décennies sous forme de clubs notamment, nous observons que les réseaux d'entraide au féminin restent rares. **Il faut par conséquent encourager une plus grande solidarité féminine, et la mise en place d'actions visant à faciliter les échanges d'idées et les parcours de carrière.** La mise en place d'actions de mentorat par exemple, de clubs professionnels ou de groupes de réflexion seront autant de tremplins.

3. Combattre le syndrome de l'imposteur

66% des femmes cadres ne se sentent pas légitimes pour accéder à un poste de direction alors que seules 20% d'entre elles pensent ne pas avoir les compétences pour. Il y a comme un fossé à combler ! **Les femmes actuellement en position d'envisager les postes de direction se doivent aujourd'hui de faire également leur autocritique, et de se positionner en moteurs du changement.** Les rôles modèles comme les jeunes générations doivent être des sources d'inspiration pour réaliser une déconstruction nécessaire des stéréotypes associés à l'exercice des responsabilités, et à la place de la femme dans la société.



Kathia Thomas
Directrice commerciale
Cloud Software

Les femmes ont bien entendu leur conduite du changement à mener : se sentir légitimes, comprendre et s'appropriier les codes du pouvoir, choisir le bon moment de vie pour ne pas culpabiliser avec leur vie familiale, apporter leur regard sur le fonctionnement d'un comité de direction pour l'enrichir et faciliter la collaboration et l'efficacité.



PARITÉ DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES : QUEL RÔLE POUR LES ENTREPRISES ?



Il existe aujourd'hui un consensus autour des bénéfices associés à une plus grande mixité : impact positif sur les performances de l'entreprise pour 60% des cadres interrogés, plus grande créativité, hausse de la diversité dans les équipes recrutées, entraînement positif pour la féminisation dans l'entreprise, ... Pour autant, l'accès des femmes aux postes de Direction est encore limité, et leur nomination reste, pour beaucoup, un choix de façade encouragé par des textes législatifs et la recherche d'une image externe positive.



79% des hommes dirigeants
déclarent qu'une femme est probablement la plus
compétente lorsqu'elle a été choisie face à des hommes

La légitimité d'une femme à la tête d'une entreprise semble bien assise puisqu'ils sont également 52% à penser qu'une entreprise, dirigée par une femme, est plus performante. Il subsiste néanmoins encore l'idée chez un certain nombre de managers, hommes et femmes confondus, que ce positionnement est avant tout bénéfique pour l'image de l'entreprise. En effet, 42% s'accordent sur le fait que la nomination d'une femme à la tête d'une entreprise soit souvent un choix de façade pour améliorer son image. Les dirigeants, en proportion égales entre hommes et femmes, sont même 46% à le penser. Autre révélateur : 43% affirment qu'une femme aura certainement été choisie pour remplir un quota !



Marlène Ribeiro

Directrice Exécutive Senior & Lead Egalité H/F
PageGroup

Nous avons vu auparavant qu'il était crucial de sortir des préjugés d'un leadership masculin et que les femmes se devaient d'agir pour s'extraire d'un syndrome de l'imposteur qui limitait encore leurs avancées. Dans ce chemin vers la parité des instances dirigeantes, les entreprises ont un rôle clé à jouer, et se doivent d'être des actrices investies du changement à mener.



UNE MARGE DE PROGRESSION CONSÉQUENTE DANS LA MISE EN PLACE D'ACTIONS POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DE PARITÉ

42% des cadres s'accordent sur le fait qu'aucune action n'ait été mise en place au sein de leur entreprise pour favoriser l'accès des femmes à des postes de direction. Ce taux atteint même 50% chez les femmes, dirigeantes et managers, premières concernées, et dont l'on attendrait, de fait, qu'elles soient les mieux informées.



1 femme cadre sur 2

déclare que son entreprise n'a mis en place aucune action spécifique pour favoriser leur accès à des postes de direction

L'action la plus citée est **la formation et la sensibilisation à la promotion de la diversité, mise en avant par plus de 43% des cadres**. Il s'agit également de l'action la moins contraignante et la moins engageante à implémenter, puisqu'elle repose essentiellement sur un dispositif de communication destiné à l'ensemble des collaborateurs et ne s'accompagne pas forcément d'investissement financier ou d'actions concrètes.

Au plus près des directives de l'entreprise, **les dirigeants ne sont que 32% à indiquer la mise en place d'un réseau féminin interne** et 28% à se positionner sur l'existence d'un programme de coaching dans leur organisation, tandis que 29% soulignent l'existence d'un programme interne de détection de hauts potentiels féminins.

En moyenne, l'écart de perception entre les hommes et les femmes sur ces différents items s'établit à 9 points, avec une appréciation plus favorable chez les hommes dirigeants. Un delta apparaît également entre les populations de dirigeants et les managers, plus éloignés des décisions sur ces enjeux mais pourtant en première ligne sous le plafond de verre.

ZOOM

Moins exposées que les grandes entreprises, les PME sont à la traîne sur les enjeux de parité alors qu'elles ont de réels enjeux de recrutement

Une large majorité des entreprises de moins de 250 salariés n'a mis en place aucune action de communication/de sensibilisation. Dans ces structures, seuls 23% des managers déclarent que des actions ont été mises en place contre 55% au sein des entreprises de plus de 250 personnes.

- Les PME sont moins sous le feu des projecteurs que les grandes entreprises et se sentent moins exposées sur les questions de parité, n'étant par exemple pas concernées par le projet de loi Rixain.
- Nombre d'entre elles sont des structures familiales au sein desquelles des hommes occupent les postes de Direction.
- L'enjeu est pourtant important pour les PME qui souffrent de difficultés de recrutement. Il s'agit pour elles de se saisir de cette opportunité de parité pour développer leur marque employeur et se démarquer de la concurrence à travers de nouveaux engagements pour la Diversité & l'Inclusion.

UN ÉQUILIBRE À TROUVER POUR DES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES PLUS JUSTES

Les plafonds de verre existent à plusieurs niveaux dans l'entreprise. On les identifie notamment dans l'évolution d'un poste de manager à celui de dirigeante, et dans celle d'une fonction de dirigeante à membre du comité de direction de l'entreprise.

Comment contourner ou briser ces plafonds de verre ? Interrogés sur les solutions les plus efficaces pour qu'une femme accède à un poste de Direction, les cadres, managers comme dirigeants, se sont largement prononcés en faveur de **recrutements externes** (60%). Le recours à un cabinet de recrutement, par ailleurs plébiscité par 30% des dirigeants dans l'optique de renforcer la mixité dans leur entreprise, émerge comme une réelle solution à la question de la parité **dans un contexte où le vivier de hauts potentiels féminins identifiés reste restreint**. Ces recrutements externes permettent **l'intégration de talents féminins à différents niveaux de l'entreprise** : sur des postes de managers, dans une optique d'évolution interne ensuite (25%), ou directement sur des postes de Direction (35%).



Marisol Touraine, Ancienne Ministre
Présidente
Unitaid

Les structures publiques comme privées doivent se préoccuper très tôt de constituer des viviers et de les suivre sur le moyen et long terme. Pour avoir des femmes dans les instances dirigeantes, il est nécessaire d'identifier en amont puis d'accompagner les talents féminins (coachings, conférences, univers de travail bienveillant, ...) afin de pouvoir ensuite les faire évoluer vers des postes à responsabilités.

Il ressort par ailleurs que l'alternative de **la promotion interne jusqu'à des postes de Direction existe davantage pour les hommes** (45%) que pour les femmes (34%) du point de vue des managers, particulièrement concernés par le premier plafond de verre. Les équipes de direction des entreprises restant majoritairement masculines, ces données permettent de faire l'hypothèse d'un **privilège de genre** qui prendrait la forme d'une **solidarité masculine** où ceux qui sont arrivés en haut de l'échelle aident leurs confrères à gravir les échelons. Les femmes étant moins présentes dans les équipes de direction, les profils féminins prometteurs ont donc moins de chance de bénéficier de cette entraide ; il s'agit donc **de faire émerger une plus grande sororité** à travers la mise en place de **réseaux féminins** notamment.



Presque 1 homme sur 10

chez les dirigeants indique qu'il ne lui paraît pas possible qu'une femme intègre l'équipe de direction de son entreprise.



Anne Bouferguene

Directrice Générale Adjointe et CEO UK
Voyageurs du Monde

Pour moi, la responsabilité de l'entreprise doit être de promouvoir la neutralité dans les opportunités et les responsabilités qui sont confiées peu importe la situation personnelle. A compétences égales, la personne à qui on propose un poste ou une évolution sait mieux que nous comment elle pourra s'organiser, réussir et avancer.



Marlène Ribeiro

Directrice Exécutive Senior & Lead Egalité H/F
PageGroup

Pour atteindre la parité femmes-hommes dans les équipes de direction, il sera nécessaire d'activer différents leviers simultanément : s'appuyer sur des cabinets spécialisés pour identifier et recruter des hauts potentiels féminins, mettre en place des actions au sein de l'entreprise pour détecter et accompagner les talents, poursuivre l'action politique et légiférer pour contraindre les organisations à se diversifier dans une optique de justice sociale autant que de performance.



Quelles actions pour garantir l'accès des femmes aux postes de direction ?

Il s'agira pour les entreprises de travailler concrètement les volets interne et externe d'un programme Diversité & Inclusion à destination des femmes. Le déploiement et la mise en avant des actions initiées sur ces plans aura un effet d'entraînement positif sur la marque employeur de l'entreprise, tant en matière d'attraction que de développement des talents féminins. L'ensemble viendra contribuer à la réalisation de l'objectif de parité qui doit être au cœur de toutes les attentions.

1. Favoriser la diversité par les promotions internes et le recrutement externe

- Travail de fond sur les systèmes de promotion interne
 - a. Mise en place d'un système d'évaluation objectif permettant l'égalité des chances
 - b. Création d'un indicateur de suivi des promotions H/F
 - c. Programme de détection et de suivi des hauts potentiels féminins
- Recours à un prestataire de recrutement externe
 - a. Identification des talents féminins et prestation de conseil
 - b. Short-list diversifiée grâce à un vivier de talents étendu
 - c. Accès à un vivier caché de professionnelles
 - d. Réseaux féminins

2. Accompagner le développement des talents féminins

- Coaching individualisé
- Mentorat
- Accès à et/ou mise en place de réseaux
- Accès à des ateliers, conférences et groupes de discussion

3. Promouvoir et valoriser les carrières des femmes

- Rendre visibles les femmes aux postes d'encadrement et de direction
- Mettre en place des rôles modèles

4. Déployer une charte de la flexibilité

- Souplesse horaire, flexibilité
- Respect de l'équilibre des temps de vie
- Gestion de la parentalité

LES PROFESSIONNELS TÉMOIGNENT...



Cédric Postel-Vinay

Directeur du développement humain groupe
Crédit Agricole Consumer France

Il faut forcer les dirigeants à identifier des femmes dans les plans de succession même s'ils nous disent : « elle n'est pas encore prête ». Les femmes sont susceptibles de demander un accompagnement différent de celui que les entreprises ont l'habitude d'offrir : à chaque organisation de mettre les moyens et prévoir un accompagnement adapté en fonction des problématiques rencontrées.



Céline Dujardin

Senior Finance Director & Business Transformation Director
Medtronic

J'ai la chance d'avoir eu accès à une coach externe, spécialiste dans le leadership au féminin. Elle m'a accompagnée et m'a permis de devenir une leader, avec une meilleure compréhension de mon triangle identitaire (équilibre entre ma personne, ma fonction et mon métier) et une capacité nouvelle à mettre en avant mes valeurs.



Katia Thomas

Directrice commerciale
Cloud Software

Dans le domaine du recrutement, pendant des années, la tendance a été de faire des copier/coller sur les profils de candidats pour rassurer les clients sur la capacité des candidats à remplir la mission à pourvoir. Avec la rapidité des changements économiques et digitaux post pandémie, la créativité, l'ouverture d'esprit et l'agilité sont des « soft skills » indispensables pour qu'une entreprise réussisse. Les cabinets de recrutement ont une place privilégiée pour identifier les talents, analyser et comprendre les nouveaux besoins des comités de direction. En partageant leur expérience, ils peuvent se révéler de véritables conseillers et acteurs du changement.



ZOOM

Et plus spécifiquement, quel rôle pour les hommes dans la quête de la parité ?

Les femmes dirigeantes n'agissent pas forcément comme les premiers « promoteurs » des femmes dans les instances dirigeantes, bien que leur présence ait un effet d'entraînement positif. Les hommes, qui occupent 82% des postes de direction, ont donc d'autant plus un rôle important à jouer.



Anne Bouferguene,
Directrice
Générale Adjointe
Voyageurs du
Monde

Nos homologues doivent se sentir libres de proposer des opportunités à leurs collaboratrices au-delà des représentations et des clichés. Prendre le temps, accompagner, et surtout laisser la place. Je constate encore aujourd'hui que beaucoup d'hommes « décident à la place de » plutôt que de considérer que leurs homologues sont leurs égales et peuvent évoluer sur les mêmes postes au même moment. Tout cela sous couvert de bien-pensance.



Céline Dujardin
Senior Finance
Director & Business
Transformation
Director
Medtronic

L'évolution des entreprises repose sur la volonté des femmes à évoluer et sur celle des hommes à faciliter cette évolution. Plus précisément, les hommes ont un rôle crucial dans l'acceptation de la différence et de la valeur que cela génère dans la performance de l'entreprise ainsi que dans la mise en application de politiques fortes pour respecter l'équilibre des temps de vie pour tous – et pas seulement pour les femmes.



Katia Thomas
Directrice
commerciale
Cloud Software

Les hommes ont un rôle prépondérant à jouer dans cette quête de parité. Mais il faut les y aider, car cela touche à nos valeurs sociétales, notre éducation, notre société basée encore beaucoup sur le patriarcat, ce qui induit des biais bien présents chez les hommes comme chez les femmes.



Cédric Postel-Vinay
Directeur du
développement
humain groupe
Crédit Agricole
Consumer France

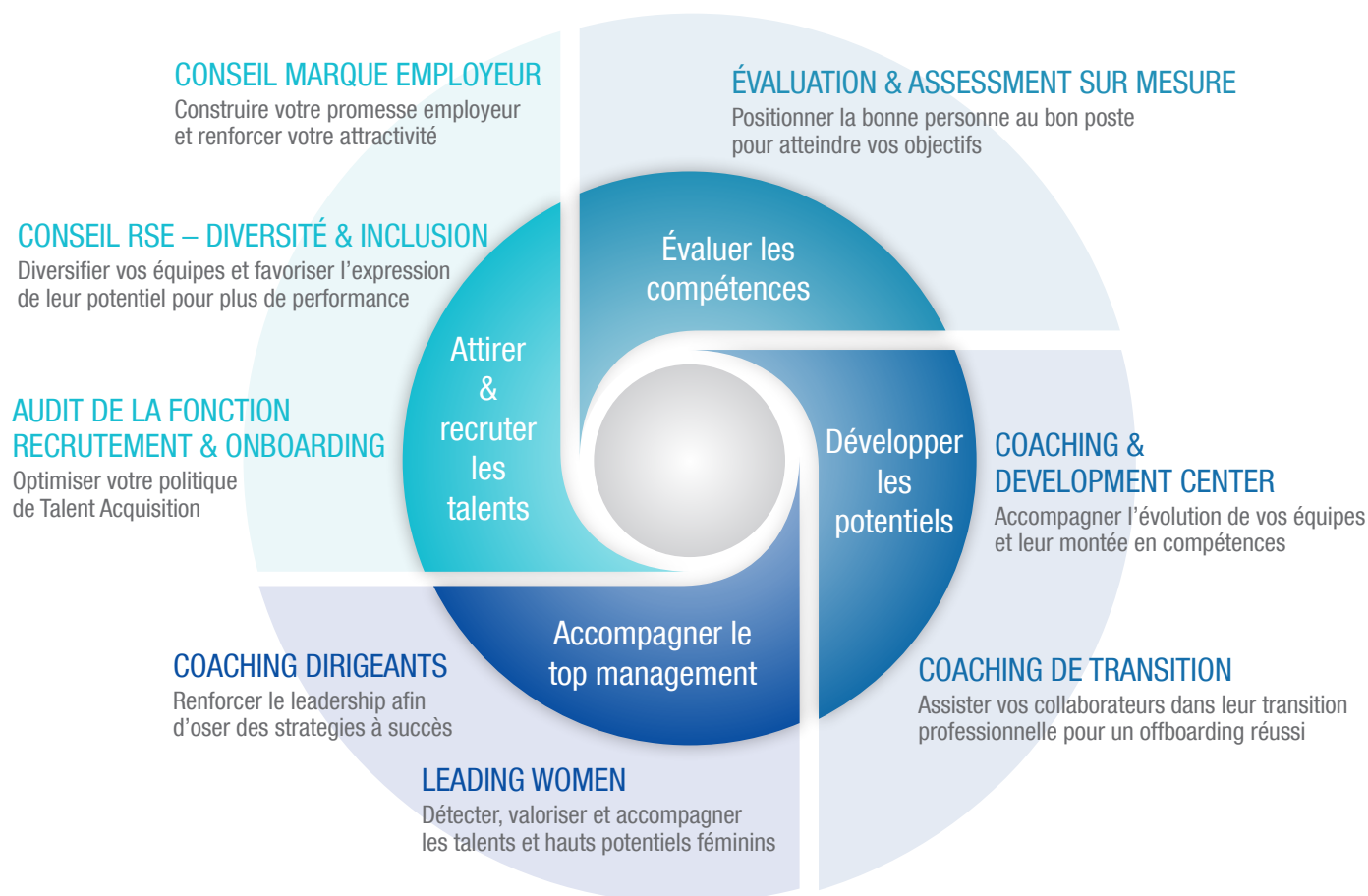
La parité est un sujet qui doit être porté par tous. Nous avons souvent le réflexe d'opposer la situation de la femme en entreprise à l'homme en entreprise mais la parité est un changement de paradigme dont nous sommes tous responsables. Il faut cependant toujours réfléchir à des politiques RH qui ne créent pas un sentiment d'injustice à l'égard des jeunes potentiels hommes.

À PROPOS DE MICHAEL PAGE CONSULTING

SOLUTION DE CONSEIL RH POUR REpondre À VOS ENJEUX DE RECRUTEMENT ET DE TALENT MANAGEMENT

En tant que leader du recrutement spécialisé et observateur privilégié des tendances de marché, au contact quotidien des entreprises et des professionnels, nous accompagnons les organisations dans leur transformation RH et l'amélioration de leur performance opérationnelle. Nous conseillons tout type d'entreprise quels que soient leur secteur d'activité et leur taille (Groupe, ETI, PME).

8 offres pensées pour répondre à 4 enjeux RH majeurs



Nos atouts



Une vision experte du marché de l'emploi



Des données inédites de votre écosystème sectoriel ou régional grâce à nos outils



Un accompagnement personnalisé par des professionnels RH expérimentés



Des outils efficaces et des solutions concrètes à mettre en place

LEADING WOMEN : DÉTECTER, VALORISER ET ACCOMPAGNER LES TALENTS ET HAUTS POTENTIELS FÉMININS

« Des stratégies sur mesure pour faire bouger les lignes et féminiser votre leadership »

Michael Page Consulting vous propose une gestion proactive des carrières féminines au sein de votre entreprise :

- Identification en interne les femmes à haut potentiel par des assessments ciblés
- Recrutement de femmes à haut potentiel grâce au vivier de talents PageGroup
- Coaching de femmes dirigeantes lors de leur entrée au Comex
- Coaching de femmes à potentiel pour préparer leur accession à des fonctions en CODIR/COMEX
- Formation à la mixité auprès des instances dirigeantes
- Proposition de plans d'actions pour atteindre les objectifs légaux de féminisation
- Accès à un réseau de femmes dirigeantes pour échanger sur des problématiques communes



Marlène Ribeiro

Directrice Exécutive Senior
& Lead Egalité H/F - PageGroup
01 41 92 72 58
marleneribeiro@michaelpage.fr

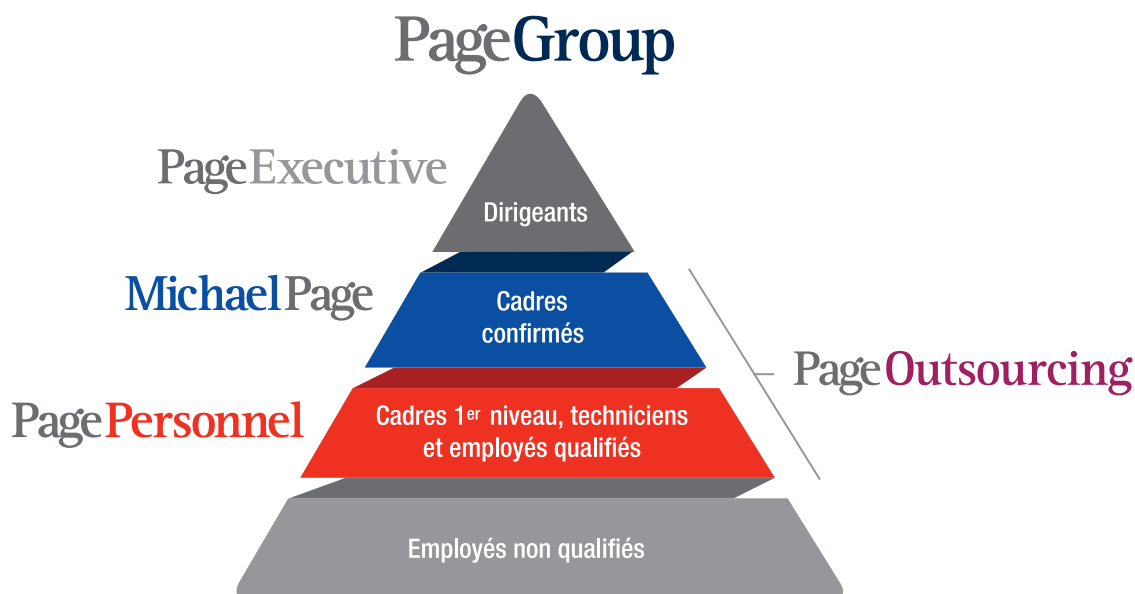


Pierre-Yves Grangier

Directeur Associé - Page Executive
01 41 92 72 58
pierreyvesgrangier@pageexecutive.com



NOS BUREAUX À PARIS ET EN RÉGION



ÎLE-DE-FRANCE

Cergy

Immeuble Grand
Axe
10, boulevard de
l'Oise
95000 Cergy
01 30 75 31 32

Massy

Immeuble Odyssée
– Bâtiment E
2-12, chemin des
Femmes
91300 Massy
01 64 86 47 70

Neuilly-sur-Seine

164, avenue Achille
Peretti
92200
Neuilly-sur-Seine
01 41 92 70 70
01 78 99 48 48

Noisy-le-Grand

16, boulevard du
Mont d'Est
Bâtiment Maille
Nord 4
93160
Noisy-le-Grand
01 55 85 12 85

Paris Bercy

Bâtiment Vivacity
151-155, rue de
Bercy
75012 Paris
01 44 75 25 97
01 44 75 25 40

Roissy

Paris Nord
2 – Immeuble Le
Cézanne
35, allée des
Impressionnistes
93420 Villepinte
01 48 17 92 70

Montigny-le-Bretonneux

Immeuble Le
Sésame
8, rue
Germain-Soufflot
78180 Montigny-le-
Bretonneux
01 30 84 10 84

PROVINCE

Bordeaux

Bâtiment Le Cap
Horn
123 rue Lucien
Faure
33300 Bordeaux
05 56 90 26 50

Grenoble

Immeuble « Les
Reflets du Drac »
1^{er} étage du
Pavillon B
32-34, rue Gustave
Eiffel
38000 Grenoble
04 76 70 94 00

Lille

1, rue Esquermoise
59800 Lille
03 28 04 56 20
03 20 16 10 60

Lyon

48, rue de la
République
69002 Lyon
04 78 92 30 00
04 72 77 38 40

Marseille

Immeuble Astrolabe
Place
Henri-Verneuil
79, boulevard de
Dunkerque
13002 Marseille
04 86 94 78 50

Monaco

Talaria Business
Center – Le
Mercator
7, rue de l'Industrie,
Fontvieille
98000 Monaco
+377 99 99 47 38

Nantes

3, rue Menou
44000 Nantes
02 72 22 98 60
02 72 22 98 80

Nice

Arenas – Immeuble
l'Aéropôle – Hall A
455, Promenade
des Anglais
06200 Nice
04 89 41 01 80
04 86 94 78 50

Orléans

12, rue de la
République
45000 Orléans
02 34 59 33 44

Rennes

13 ter, place des
Lices
35065 Rennes
02 99 78 00 10

Rouen

43 bis, rue Jeanne
d'Arc
76178 Rouen
02 32 10 21 60

Strasbourg

1, place Gutenberg
67000 Strasbourg
03 90 22 70 00
03 88 22 82 30

Toulouse

36, rue
d'Alsace-Lorraine
31000 Toulouse
05 34 25 56 25
05 82 74 00 10

Michael Page
PageExecutive
Part of PageGroup