



ACTUALITÉS

| DOSSIERS

| CLASSEMENTS

| ÉVÉNEMENTS

## Comment encourager les femmes à dynamiser leur carrière ?



Si la place des femmes dans la société semble être aujourd'hui un sujet d'arrière-garde, celui de la mixité au sommet des entreprises est bel et bien d'actualité puisque les hommes occupent toujours la très grande majorité des postes à responsabilité. Plusieurs initiatives sont toutefois mises en œuvre pour encourager les femmes à valoriser à la fois leur savoir-faire et leur savoir-être et ainsi leur permettre d'accéder aux organes de direction.

La place des femmes dans l'entreprise évolue lentement. Alors que plusieurs lois et autres normes obligent le secteur privé à prendre des mesures concrètes pour respecter l'égalité entre sexe fort et sexe faible – au premier rang desquelles la loi Copé-Zimmermann qui, depuis 2011, fixe un quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises –, la diversité n'est pas encore une évidence au sommet des sociétés tricolores. Preuve en est : les femmes occupent moins de 4 % des postes de président du conseil d'administration, directeur général ou PDG au sein des 60 plus grandes entreprises françaises. Un chiffre issu du rapport de l'Observatoire Skema sur la féminisation des entreprises dont l'édition 2020 est parue au mois de mars. Et si, toujours selon cette étude, les femmes représentent 33 % des cadres en France – statut qui donne naturellement accès à un poste de dirigeant –, elles ne sont que 18 % à siéger dans des comités de direction. Comment expliquer ces chiffres ? Pourquoi les barrières sont-elles encore si nombreuses en entreprise, alors que les avantages de la mixité semblent être acquis au sein d'une très large part de la société ? Difficile à dire. Le mouvement semble, quoi qu'il en soit, engagé. **"Les événements récents tels que MeToo, ont considérablement fait évoluer la situation, explique Emmanuelle Gagliardi, l'experte en mixité à l'initiative de l'agence Connecting Women et auteure de plusieurs ouvrages sur les réseaux au féminin. La prise de conscience est là. Aujourd'hui, les femmes n'attendent plus de promesses. Elles sont dans l'urgence et veulent du concret."**

### **"Les femmes, à l'inverse des hommes, consacrent peu de temps à développer leur réseau"**

#### **Coaching, mentoring, networking**

Si bien qu'elles s'organisent de plus en plus. En effet, le nombre de nouveaux réseaux féminins explose depuis quelques années. Aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur des entreprises. Leur rôle premier ? Lancer l'alerte. **"Les réseaux de femmes pointent généralement du doigt les chiffres afin qu'ils ne soient pas niés ou mis de côté",** explique Emmanuelle Gagliardi. Outre leur objectif de transparence vis-à-vis des statistiques et de certains comportements, les réseaux ont aussi vocation à mettre en place des outils pour permettre aux femmes de gagner en influence. C'est également l'ambition de l'experte en mixité qui, avec les équipes de Connecting Women, compose des modules de coaching pour former et accompagner les femmes autour de problématiques telles que la confiance en soi, la prise de parole en public, les techniques pour développer son réseau... **"C'est de l'empowerment au féminin",** résume l'experte qui met également en place des outils de mentoring. Le profil type du mentor ? Un senior expérimenté avec un important niveau de responsabilité. **"Les hommes peuvent remplir ce rôle, assure-t-elle. C'est d'ailleurs un bon moyen de leur faire comprendre à quoi ressemble le parcours d'une femme dans l'entreprise. Le mentoring offre, de l'autre côté aux jeunes femmes, des outils, des codes pour progresser au sein de l'entreprise."** Pas question ici de compétences techniques, mais plutôt de comportements à adopter, d'intelligence émotionnelle ou politique pour être en mesure de tirer son épingle du jeu. Enfin, pour accompagner les femmes, Emmanuelle Gagliardi et son équipe organisent régulièrement des ateliers de networking. Un sujet important qui permet aux femmes d'étendre leur réseau et leur carnet d'adresses : **"C'est là où le bât blesse, car les femmes, à l'inverse des hommes, consacrent peu de temps à développer leur réseau, note-t-elle. C'est pour cela qu'on organise des rencontres régulières au sein d'une même entreprise (entre différents départements par exemple), ou bien à l'extérieur de l'entreprise."**

#### **Les comités de direction frileux**

Si ces outils peuvent être mis en place sur l'initiative des femmes elles-mêmes – "*On remarque qu'elles sont largement force de proposition*", assure **Emmanuelle Gagliardi** –, le département des ressources humaines joue, à ce niveau, un rôle décisif. Que ce soit parce que l'entreprise est légalement obligée d'assurer la parité, ou parce que la direction souhaite volontairement rendre plus paritaire l'organisation globale de la société. "*C'est souvent le cas lorsque les dirigeants d'une société sont des hommes jeunes, témoigne-t-elle. Ces derniers sont généralement en couple avec des femmes qui travaillent et sont ainsi directement témoins des difficultés qu'elles rencontrent dans leur carrière. Pour eux, cette situation n'est pas concevable. Ils veulent contribuer à l'évolution de la société.*" Si la plupart des chefs d'entreprise semblent accepter de mettre en place des solutions dédiées aux femmes, les comités de direction sont parfois plus frileux et attendent d'être convaincus sur le plan économique. Sur ce point, ce ne sont pas les arguments qui manquent. Plusieurs études l'attestent : les sociétés dirigées par une population mixte sont plus performantes que celles pilotées par un public uniquement masculin.

## ***Les sociétés dirigées par une population mixte sont plus performantes que celles pilotées par un public uniquement masculin***

### **Éducation et formation**

C'est le cas de l'indicateur "Gender Equality Index" qui inclut les entreprises comptant entre 45 % et 65 % de femmes au sein de leur organe de direction (Danone, Hermès, LVMH, Vivendi, Kering, L'Oréal...). Entre 2009 et 2019, celui-ci atteint une croissance de +293,90 %.

À l'inverse, la performance boursière des entreprises comprises dans le "Male Index", soit celles dont l'encadrement compte entre 12 % et 20 % de femmes (Bouygues, ArcelorMittal, Eiffage, Vinci, Dassault Système...), s'élève, sur la même période, à +107, soit 96 %. Des chiffres sans appel. Attention toutefois aux généralités. Si des sociétés s'inscrivent indéniablement comme de mauvais élèves en matière de diversité, d'autres sont dans l'incapacité de maîtriser certaines variables, subissant ainsi le manque de féminisation de leurs effectifs. "*Le taux de femmes dans les écoles d'ingénieurs ou bien la préférence des filles, même ingénieurs, pour aller travailler chez L'Oréal plutôt que chez Airbus leur échappe*", explique Michel Ferrary professeur de management à l'université de Genève et chercheur affilié à Skema Business School. *Les pouvoirs publics ne peuvent pas se contenter de mettre la pression sur les employeurs, il faut aussi travailler sur l'éducation.*" La formation (initiale comme professionnelle) serait ainsi la clé pour parvenir à une plus grande mixité au sein des entreprises. Une évidence selon Emmanuelle Gagliardi qui, pour parvenir à éradiquer le plafond de verre, s'est fixée comme objectif de former 10 000 femmes. Un chiffre qui n'a, a priori, rien d'utopiste puisque les équipes de Connecting Women ont reçu, sur la seule année 2019, plus de 1 000 sollicitations spontanées de femmes souhaitant agir pour faire évoluer leur carrière. Prometteur.