



Les mythes et barrières qui freinent les carrières des femmes

Décryptage et solutions

mazars

icr *Observatoire
de la
MIXITÉ*



Sommaire

04 Préface du Dr. Rohini Anand

06 Introduction : Les faits sont têtus, et les mythes persistants, Cécile Kossoff

08 Les mythes en question

09 «J'aimerais bien promouvoir des femmes mais... », Christin Drüke

12 Huit mythes passés au crible

Mythe 1 : « Les femmes n'ont pas d'ambition », Ingrid Bianchi

Mythe 2 : « Il est impossible de concilier maternité et un poste de direction », Aurélie Leblanc

Mythe 3 : « La femme invisible » ou « On ne trouve pas de candidates compétentes dans le vivier de talents », Armelle Carminati-Rabasse

Mythe 4 : « Les femmes sont averses au risque », Hortense de Roux

Mythe 5 : « Le temps partiel n'est pas compatible avec des postes à responsabilité », Virginie Chauvin

Mythes 6 et 7 : « Les inégalités femmes-hommes se trouvent surtout dans l'accès aux fonctions de direction » et « Ce sont des métiers d'hommes », Anne-Sophie Nomblot

Mythe 8 : « Les quotas sont anti-méritocratiques, injustes pour les hommes, et risquent de pousser des femmes non compétentes aux postes clés », Cécile Kossoff

32 « L'intelligence artificielle peut-elle libérer les décisions des biais inconscients ? », Cristina Lunghi

34 Témoignages de dirigeant(e)s : prise de conscience, convictions et conseils pratiques

35 Véronique Bédague

36 Hervé Hélias

38 Eric Labaye

40 Michel Landel

42 Conclusion : Un sujet de direction générale

43 « En tant que dirigeant(e), par où dois-je commencer ? », Marie-Christine Mahéas

44 « Changer l'environnement, pas les femmes », Cécile Kossoff

46 Annexe : Avez-vous mis en place les bonnes mesures ?

Alors que la pandémie du Covid-19 a entraîné la fermeture des écoles et des magasins et a contraint des millions de travailleurs à rester chez eux, les femmes ont commencé à quitter le marché du travail à un rythme sans précédent. Les mères qui travaillent, les femmes qui occupent des postes de direction et les femmes issues de communautés historiquement marginalisées ont constitué la majorité de cette démission mondiale.

Au cours des dernières décennies, grâce aux efforts assidus des défenseurs des droits des femmes, des législateurs et des responsables DEI dans les entreprises, la représentation des femmes dans les comités exécutifs et parmi les cadres dirigeants a graduellement avancé. Mais la pandémie a révélé la fragilité de ces progrès et nous a rappelé le chemin qu'il nous reste à parcourir pour atteindre la parité entre les sexes.

Pour consolider les progrès accomplis et continuer à les piloter, nous devons faire preuve d'une détermination sans faille. Il n'y a jamais eu meilleur moment que maintenant.

La pandémie a peut-être amplifié des inégalités persistantes et exposé les divisions profondes de notre société, mais elle a aussi révélé ce qui est possible !

Nous avons appris que les organisations peuvent s'adapter, comme elles l'ont fait en réponse à la pandémie, d'une manière inimaginable. Presque du jour au lendemain, des entreprises du monde entier ont imaginé de nouvelles façons de fournir leurs services - de la télésanté aux cours en ligne, en passant par les options « drive » et « click&collect » et la livraison express à domicile. L'exemple le plus clair est peut-être la rapidité avec laquelle les entreprises ont adopté un modèle de travail à distance dans des pays et des secteurs où cette pratique était auparavant considérée comme inconcevable. Les employés et les employeurs ont été brusquement contraints d'adopter le travail à distance, sans avertissement ni déploiement bien planifié de l'initiative de changement. Ce qui était auparavant considéré comme impossible est soudainement devenu possible. Le plus frappant est que les employés ont déclaré être plus productifs et s'attendre à ce que la flexibilité et le travail à distance se poursuivent. Cette crise a été l'occasion

de réinventer la façon dont le travail est effectué. Nous savons maintenant que nous sommes capables de changement radical. Alors que doivent faire les organisations pour débloquer la façon dont elles abordent et mettent en œuvre la mixité ? Pour qu'elle s'invite au sommet des organisations, dans les comités exécutifs ? Comment passer de la conviction à l'action ?

Au niveau individuel, il est temps de nous ouvrir à de nouvelles façons de comprendre l'identité et l'inégalité. Nous devons toujours nous rappeler que nos identités sont intersectionnelles. Les femmes ne sont jamais seulement que des femmes. L'expérience de chaque femme sur le marché du travail est façonnée par ses multiples identités - culturelles, nationales, socio-économiques, religieuses, sexuelles, physiques, générationnelles. Lorsque nous comprenons l'intersectionnalité de nos identités, nous pouvons mieux comprendre et démanteler les obstacles à la mixité. Nous sommes contraints d'adopter une approche inclusive et holistique.

« Les femmes ne sont jamais seulement que des femmes. »

Au niveau organisationnel, nous devons être prêts à démanteler les systèmes qui ont privilégié les hommes. Les dirigeant(e)s doivent examiner de quelle façon leurs cultures et processus institutionnels ont renforcé des systèmes qui désavantagent certains et favorisent d'autres.

Préface

« Nous avons besoin de dirigeant(e)s courageux pour remettre en question ces mêmes systèmes qui ont soutenu leurs propres succès. »

Nous avons besoin de dirigeant(e)s courageux pour remettre en question ces mêmes systèmes qui ont soutenu leur propres succès. Cela veut dire prendre en compte les différences dans les cycles de carrière des hommes et des femmes, provoquer un changement de mentalité général et fixer des objectifs précis, ciblés et ambitieux. Cela signifie qu'il faut réimaginer les modèles de leadership pour qu'ils englobent davantage les compétences dans lesquelles les femmes excellent. Enfin, il s'agit d'intégrer la mixité femmes-hommes dans tous les aspects de nos organisations, depuis notre mission et nos processus internes jusqu'à notre rôle dans la société et dans le monde.

Les organisations doivent s'engager. Nous devons nous exprimer sur les problèmes de société. Nous devons prendre position et agir. Nous pouvons embaucher des femmes réfugiées, nous pouvons soutenir l'éducation des femmes dans des secteurs où elles sont sous-représentées, nous pouvons nous joindre à d'autres pour prendre des engagements publics en faveur des femmes. Mais surtout, les organisations doivent passer de l'action performative au progrès durable, afin que la prochaine crise mondiale ne nous fasse pas reculer.

Les gouvernements ont également un rôle essentiel à jouer en exigeant l'équité salariale, en imposant des quotas de représentation des femmes pour les postes de direction et les comités exécutifs et en exigeant la transparence des données.

Historiquement, les crises ont radicalement modifié les modèles sociétaux. Après la Seconde Guerre mondiale, les femmes ont redéfini leur rôle lorsqu'elles ont commencé à travailler. Pour faire face au Covid-19, les organisations ont pris des mesures audacieuses et ont changé leurs modes de fonctionnement.

Alors que le monde se remet d'une pandémie, nous devons veiller à ce que les femmes ne soient pas laissées pour compte sur leur lieu de travail, exclues des emplois les plus prisés ou pénalisées dans leur rémunération. Nous devons favoriser des cultures inclusives qui soutiennent les femmes et encouragent leur avancement. Le moment est venu ! Les organisations doivent saisir cette opportunité pour faire preuve d'audace et d'ambition, pour réinitialiser les comportements et les mentalités, pour réinventer des environnements de travail réellement inclusifs et équitables. Prenons part à ce tournant de l'histoire. Avançons vers ce jour où la mixité dans les directions des entreprises sera devenue si profondément ancrée que, lorsque surviendront de grandes crises, les femmes seront là, à l'avant-garde du leadership créatif et inclusif, pour nous aider à les surmonter.



Dr. Rohini Anand

Former SVP Corporate Responsibility and Global Chief Diversity Officer at Sodexo and Senior Diversity, Equity and Inclusion Advisor at Rohini Anand LLC.

Introduction

Les faits sont têtus, et les mythes persistants

Les bénéfices de la mixité (et de la diversité en général) ne sont plus à démontrer : une meilleure performance organisationnelle et financière, une innovation accrue, des équipes plus efficaces, sont des indicateurs systématiquement confirmés par de nombreuses études pour les entreprises ayant une équipe de direction mixte. Pourtant, force est de constater que les inégalités liées au genre persistent à tous les échelons, avec en particulier une très faible part de femmes dans les comités exécutifs et parmi les PDG, partout dans le monde.

Nombreux sont les dirigeant(e)s aujourd'hui, y compris dans les grands groupes internationaux, qui ont pris ce sujet très au sérieux, et soutiennent la mise en œuvre d'une politique égalitaire et de mixité dans leurs organisations. Devant la multiplicité des actions et la lenteur des progrès, ils et elles reconnaissent cependant une difficulté à évaluer si les mesures mises en œuvre sont les bonnes, invoquant souvent une solution « standard » qui permettrait de guider les choix et les décisions. Une solution miracle ou unique n'existe pas, car chaque situation et chaque culture d'entreprise appelle un arsenal de solutions ciblées, toutes ayant en commun de devoir ajuster ou compenser un système fondamentalement « injuste », un terrain de jeu social et professionnel miné de contraintes, de croyances culturelles et de biais inconscients.

Cette publication, « Les mythes et barrières qui freinent les carrières des femmes : décryptage et solutions », développée par Mazars en partenariat avec l'Observatoire de la Mixité, s'adresse aux PDG qui souhaitent faire avancer concrètement l'égalité dans leur organisation. Elles et ils y trouveront un point sur la situation de la mixité dans les entreprises françaises et européennes, un regard issu du terrain pour comprendre les mythes persistants qui pourraient expliquer la lenteur des progrès constatés au sein des instances dirigeantes, ainsi que des témoignages d'expert(e)s et de dirigeant(e)s, qui partagent leurs compétences, découvertes, constats, difficultés, solutions et convictions dans cette longue conquête de l'équité. Elles et ils trouveront aussi dans cet ouvrage un outil pratique pour comprendre si elles et ils ont mis en place dans leur entreprise « les bonnes actions ».

Comprendre et traiter les idées reçues

Devant le constat de la lenteur, nous avons surtout voulu comprendre quels étaient les mythes persistants susceptibles de ralentir les efforts mis en œuvre dans les entreprises. Parmi les idées reçues identifiées,

nous analysons en particulier huit mythes, parmi lesquels : les femmes ont moins d'ambition ; on ne trouve pas de femmes compétentes dans le réservoir de talents ; les quotas et objectifs contraignants sont anti-méritocratiques ; ou encore la maternité n'est pas compatible avec une carrière de dirigeante. Nous avons interrogé des spécialistes du sujet et retranscrit leur vision de ces mythes et freins, ainsi que leurs solutions pour casser ces biais et croyances. Et construire des environnements plus inclusifs, donc plus performants.

Vous découvrirez également le témoignage de quatre dirigeant(e)s qui partagent leur prise de conscience, leur chemin, leurs difficultés et leurs convictions autour de la mixité. Il est frappant de constater dans tous ces récits les mêmes accents de sincérité, d'humilité et de détermination.

En conclusion, nous nous attardons sur l'importance de l'engagement et de l'exemplarité des dirigeant(e), et de travailler sur les processus et la culture de l'entreprise, pas seulement sur le leadership des femmes.

Il est vrai que beaucoup d'entreprises mettent en œuvre des mesures de mixité, et pourtant les résultats ne sont pas toujours là, et finalement, toujours pas là. Dans ce domaine, il a été démontré que c'est moins la quantité de mesures que leur pertinence qui compte pour obtenir des avancées.

Manager la mixité : une compétence des dirigeant(e)s...

Parce que le management de la diversité et de l'inclusion est devenu une compétence essentielle des dirigeant(e)s, au même titre que la stratégie ou la gestion d'un P&L, Mazars s'est associé à [L'Observatoire de la Mixité](#) pour développer un outil d'auto-évaluation à l'usage des dirigeant(e)s. Ce questionnaire concret, éducatif et résolument pratique vous permettra d'évaluer rapidement la pertinence des actions mises en œuvre dans votre organisation. Il est désormais accessible en ligne sur notre site www.mazars.com/diversité-et-inclusion, ainsi que dans [le Livre Vert de L'Observatoire de la Mixité](#).

Nous espérons que cette lecture offrira aux dirigeant(e)s un éclairage nouveau sur une problématique qui, elle, ne l'est pas.

Cécile Kossoff, Global Diversity and Inclusion Leader du Groupe Mazars

Faits et chiffres

Lorsque l'on regarde l'évolution de la mixité dans le paysage économique international, européen et français, on peut se réjouir des progrès. Il faut le reconnaître et le célébrer, car ils marquent clairement une avancée dans les prises de conscience et la mobilisation des entreprises et gouvernements pour traiter un problème affectant notre économie et plus de la moitié des talents du monde.

Alors que les femmes représentent près de 60 % des talents de l'enseignement supérieur, elles restent largement sous-représentées dans les instances dirigeantes des entreprises. En 2019, seulement 20 % des membres des conseils d'administration dans le monde étaient des femmes.

En Europe, depuis 2010, la proportion de femmes dans les conseils d'administration non exécutifs a plus que doublé (de 11,9 % à 30,6 % en 2021). Les améliorations de la représentation des femmes dans les conseils d'administration ont été les plus importantes dans les pays qui ont imposé des quotas contraignants, comme la France, l'Italie, l'Allemagne et la Belgique.

Depuis 2021, la France est le pays le plus avancé sur ce point avec 46 % de femmes siégeant dans les conseils d'administration, sous l'impulsion de la loi Copé-Zimmerman. Elles représentaient seulement 12,5 % du SBF en 2010.

Toutefois, la proportion croissante de femmes dans les conseils d'administration n'a eu qu'un effet limité sur la proportion de femmes dans les postes de direction. L'introduction d'un quota de genre pour les membres du conseil d'administration était liée à l'espoir que cela augmenterait également la proportion de femmes dans les comités exécutifs. Mais cela n'a pas suffi : en 2019 les femmes représentaient toujours 17,4 % des comités exécutifs des entreprises du Stoxx Europe 600, et encore seulement 22 % en février 2022.

Enfin, en 2019, parmi les entreprises du Stoxx Europe 600, 4,7 % avaient une femme DG et encore seulement 6,8 % en 2021, avec une progression à 7,5 % en février 2022. Le SBF 120 comptait 11 femmes DG en 2019, 13 femmes DG ou Présidentes du Directoire en 2021, et 14 depuis 2022.

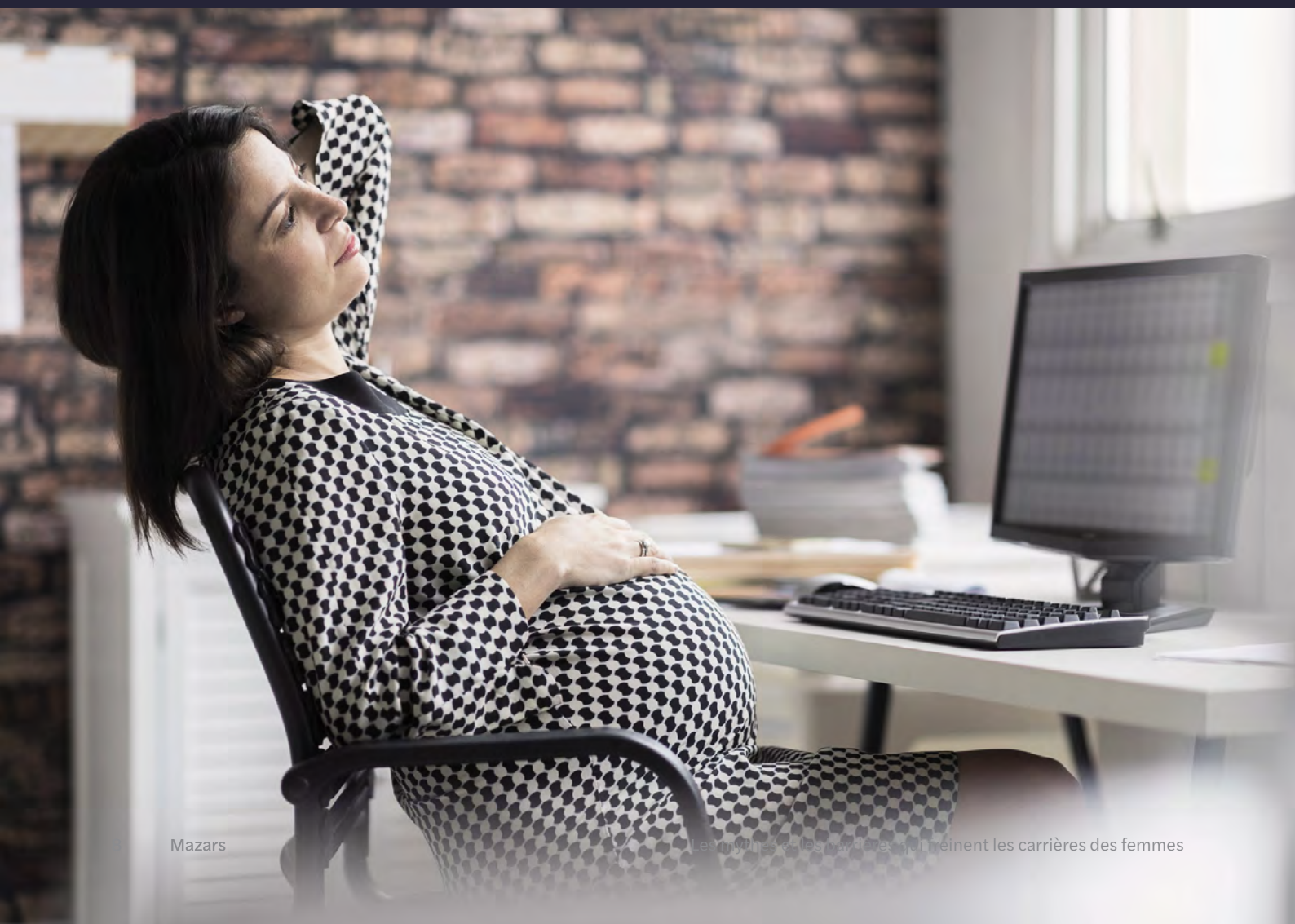
En 2021, Fortune annonçait un nombre record de 23 femmes PDG, à la tête du Top 500 mondial des entreprises du classement. Ce nombre reste faible malgré une augmentation significative par rapport à 2020 (qui comptait seulement 14 femmes PDG au classement).

Sources : Ethics & Boards, 2021-2022 ; Fortune 500, 2021.



Les mythes en question

L'Observatoire de la Mixité (pour un progrès durable de l'équilibre femmes-hommes) est constitué de 15 expert(e)s reconnu(e)s sur le sujet de la mixité, qui partagent régulièrement leurs idées et expériences, afin de nourrir les travaux de ce « do-tank ». Partenaire de L'Observatoire, Mazars a souhaité recueillir les analyses de certaines de ces expertes sur les stéréotypes ou biais courants et persistants dans l'entreprise, qui sont autant de freins à l'évolution de la mixité dans nos organisations. Nous avons rassemblé dans ce chapitre une série d'interviews et d'articles, proposant des angles multiples sur les mythes et freins liés au genre, espérant que ces visions nourriront les débats, accéléreront les prises de conscience nécessaires à la progression de la mixité femmes-hommes dans les organisations. Nous remercions les expertes de l'Observatoire et de Mazars pour leurs contributions très inspirantes, que nous avons organisées autour de huit grands mythes.



Les mythes en question

«J'aimerais bien promouvoir des femmes mais... »

Le point de vue des hommes sur les préjugés sexistes

Notre collègue Christin Drüke, Associée en charge de la Diversité et de l'Inclusion chez Mazars en Allemagne, a mené une série d'entretiens avec des hommes occupant des postes de direction à travers le monde - en Europe, Asie, Afrique et Amérique - afin de recueillir leurs points de vue personnels et leur appréciation des préjugés courants qui sapent les carrières des femmes dans les entreprises.

Cet article résume les points de vue de ces dix hommes qui ont répondu à la question : « J'aimerais bien promouvoir plus de femmes mais... »

Les mythes et obstacles les plus courants mis en avant par les hommes :

Exigences de flexibilité et équilibre entre vie professionnelle et vie privée :

- « Parfois, il y a un manque d'acceptation par les clients et collègues que les mères (et les pères) travaillent à temps partiel », Simon, Associé d'un cabinet de conseil.
- « On peut voir des réticences à proposer des postes de management à des personnes si l'on sait qu'elles vont devoir ou doivent s'occuper de jeunes enfants. Cela s'applique aussi bien aux hommes qu'aux femmes », Sebastian, Banquier.
- « La disponibilité est un critère important et le temps partiel peut donc être vu comme un obstacle à une promotion ou un plan de carrière », Jérôme, Consultant en Management.
- « Si je poursuis ma carrière, je risque de négliger ma famille. Si je suis là pour ma famille, c'est généralement au détriment de ma carrière. Il est tout à fait possible de réaliser les deux en même temps, mais cela demande quelques arrangements et les exemples réussis de combinaison sereine des deux restent exceptionnels », Jérôme, Consultant en Management.

Insuffisance du vivier de talents féminins dans l'industrie ou le secteur :

- « Nous ne recevons pas assez de candidatures de femmes dans le secteur du conseil financier. Cela est sans doute dû à notre secteur où l'on travaille beaucoup avec des chiffres et sur des sujets peut-être moins attrayants pour les femmes », Bertrand, Consultant en Management.



Christin Drüke

Associée en charge de la Diversité & l'Inclusion à Mazars en Allemagne

« 30 % des hommes interrogés ont répondu qu'il n'y avait pas de MAIS à la question « Je voudrais soutenir plus de femmes, mais... » Ils ont déclaré qu'ils aimeraient travailler avec des femmes parce qu'elles sont souvent bien organisées, très empathiques, déterminées, et à l'écoute des clients et des collègues. Cependant, ils ont tous reconnu qu'un certain nombre d'obstacles et préjugés rendent plus difficile pour les femmes l'accession à des postes de direction. »

Les mythes en question

«J'aimerais bien promouvoir des femmes mais... »

Le point de vue des hommes sur les préjugés sexistes

- « Certaines fonctions ne sont pas considérées comme pertinentes pour les femmes : par exemple, les femmes occupent souvent des fonctions support (comme les RH) mais beaucoup moins des fonctions de management opérationnel, de développement ou de production », Jean, Directeur Financier dans l'industrie chimique.

Pression sociale et culture :

- « Les hommes (en moyenne) vivent mieux que les femmes le fait de consacrer moins de temps à la famille et aux enfants, pour se concentrer davantage sur leur carrière », Fabian, Avocat.
- « Il existe encore des pays et cultures où les femmes ne sont pas reconnues comme des partenaires de travail », Jérôme, Consultant en Management.
- « Souvent, les femmes hésitent à s'engager dans une carrière qui rentre en concurrence avec la famille. Beaucoup de femmes privilégient la famille, ce qui fait passer le travail, et surtout, la carrière au second plan », Jérôme, Consultant en Management.

Niveau de confiance :

- « Très souvent, les femmes ne saisissent pas les opportunités de carrière avec autant d'assurance que les hommes. Elles osent moins se projeter dans des projets trop ambitieux car elles estiment souvent n'être pas suffisamment qualifiées », François, Membre d'une équipe de Direction dans l'industrie électronique.
- « Les hommes, au contraire, ont tendance à convoiter et candidater pour les postes plus élevés sans se poser trop de questions », Fabien, Avocat.
- « De nombreuses femmes hésitent à prendre des fonctions de direction, les concédant à leurs collègues masculins quasiment sans se battre », Simon, Associé d'une société de conseil.
- « Les hommes ont tendance à moins se remettre en question sur leur capacité à réussir », François, Membre d'une équipe de Direction dans l'industrie électronique.

Perceptions des styles de leadership :

- « Les hommes semblent avoir plus de facilité que les femmes à candidater de manière proactive pour un poste. Cela est souvent vu comme un signe positif d'affirmation et de leadership », Fabien, Avocat.
- « Je n'aime pas les femmes qui adoptent les codes et comportements masculins pour mieux réussir », Jean, Directeur Financier dans l'industrie chimique.

Le point de vue des hommes sur les solutions : six conseils clés qui peuvent faire la différence

1. Changer la culture et les comportements en incluant systématiquement des femmes dans les candidatures ou nominations aux promotions, sans exiger d'elles davantage de preuves de compétences que leurs homologues masculins.
2. Solliciter plus fortement les femmes pour qu'elles se portent candidates à une promotion : il faut leur demander deux fois de postuler pour le projet ou le poste car elles sont moins confiantes quant à leurs chances de réussite que leurs homologues masculins.
3. Déconnecter les processus d'évaluation des cycles de vie. Bien souvent, les femmes ne font plus partie du vivier de talents pendant les congés parentaux ou sabbatiques – il faut que ceux-ci soient neutres et ne pénalisent pas la reconnaissance de la performance.
4. Responsabiliser les dirigeant(e)s en fixant des objectifs précis et ambitieux (par exemple, l'obligation de nommer un homme et une femme à une promotion) et lier ces derniers à des variables de rémunération appropriés pour les membres de la direction.
5. Définir des objectifs et attentes clairs et précis au plus haut niveau par exemple, pour un PDG, montrer un engagement fort et exiger des RH la mise en place de programmes pour aider les femmes à concilier famille et carrière.
6. Demander aux membres du comité exécutif et du conseil d'administration de sponsoriser des talents féminins.



Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Changeons de regard avec le point de vue de femmes dirigeantes et expertes de la mixité, qui démystifient huit idées reçues, décryptent les mécanismes de ces croyances, et apportent des solutions concrètes pour changer les codes.



Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 1 : « Les femmes n'ont pas d'ambition »

Interview

Ingrid Bianchi

Fondatrice et Directrice Générale de « Diversity Source Manager »



Ingrid Bianchi est la Fondatrice et Directrice Générale de « Diversity Source Manager », un cabinet qui fait de la diversité un levier d'innovation managériale. Depuis plus de 17 ans, elle coache les dirigeantes et futures dirigeantes dans leur parcours professionnel, et conseille les entreprises sur la manière d'élargir et d'innover dans leurs processus de recrutement afin de sélectionner les meilleur(e)s candidat(e)s tout en diversifiant leur réservoir de talents.

Un stéréotype longtemps perpétué

La société a longtemps imposé la conviction que les femmes ont des limites dans leur vie professionnelle. On enferme la femme dans un rôle familial – une responsabilité vue comme étant difficilement compatible avec l'ambition. Si une femme veut « monter » cela va être implicitement vécu comme se faisant au détriment de son rôle social, et incompatible avec une vie de femme (entendons ici « mère »), contrairement à un homme qui peut tout à fait être à la fois père et dirigeant. Une femme peut-elle tout avoir ? Dans les cultures et les sociétés du monde entier, la réponse est habituellement non. Alors que l'ambition est vue comme une qualité pour un homme, cette notion est « coupable » pour la femme, et intériorisée comme telle, entrant en conflit avec l'idée que « sa place est à la maison. »

Réinterpréter ce qu'est l'ambition

Le mythe est si ancré dans la société que les femmes elles-mêmes se demandent si elles peuvent vraiment avoir à la fois une famille et une carrière. Les femmes ont intériorisé qu'il est de leur devoir de s'occuper des enfants : c'est là qu'elles sont perçues comme « légitimes », pas à la tête d'une entreprise. Ceci explique l'injonction permanente de « devoir faire ses preuves. » Cette injustice peut conduire les femmes à refouler et atténuer leurs véritables ambitions.

Enfin, pour une femme, l'ambition a toujours un revers négatif : si elle en a trop, elle est perçue comme autoritaire, agressive, masculine et égoïste ; ou alors, il est communément admis qu'une femme avec trop d'ambition puisse ne pas avoir de conjoint ou ne jamais connaître la maternité. Pour une femme, une carrière

au plus haut niveau avec de l'ambition implique toujours un sacrifice. Les femmes ont un devoir d'organiser leur carrière, que n'ont pas les hommes. Pourquoi ? Ils seront pères aussi un jour...

En réalité, le problème n'est pas l'ambition, c'est l'interprétation de l'ambition, qui fait que les femmes s'exposent à toutes ces critiques implicites et se trouvent très tôt face à un dilemme. La conséquence est que, très vite, le plafond de verre arrive, généralement après le deuxième poste. Dès le départ déjà, intériorisée coupable, une jeune femme diplômée conçoit que ce n'est pas grave si elle ne gagne pas autant ni monte aussi vite que ses homologues masculins.

Les statistiques montrent que les femmes et les hommes ont le même niveau d'ambition. Alors, que pouvons-nous faire pour arrêter la perpétuation de ce mythe, à une époque où de nombreux jeunes (et moins jeunes) hommes revendiquent leur responsabilité de père et un rôle mieux partagé ?

La crise : une opportunité inédite pour changer les mentalités

Le besoin de changement devient de plus en plus évident au fil des années. La crise du Covid-19 a mis en lumière et renforcé certains problèmes et les inégalités face aux responsabilités familiales. Un aspect positif de la pandémie est que le travail à distance imposé a permis aux entreprises de repenser la façon d'évaluer la performance, et de plus se concentrer sur la compétence et moins sur la présence. La crise a décorrélé les notions de présentiel et de performance ; il est possible de changer notre façon de travailler tout en obtenant les résultats recherchés.

Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 1 : « Les femmes n'ont pas d'ambition »

Le rôle des entreprises

Il appartient désormais aux entreprises de saisir l'opportunité de ces évolutions pour changer de l'intérieur. Le sujet de la mixité est un sujet d'innovation managériale.

Il est important d'identifier où se trouve le plafond de verre dans une entreprise et de travailler à le rompre. L'enjeu est le modèle de performance, il s'agit de créer un environnement qui reconnaisse une diversité de styles et de points de vue. Il faut aller chercher les femmes qui n'ont pas postulé à un poste, sensibiliser les évaluateurs et les managers au fonctionnement différent et intériorisé des femmes. Il faut arrêter d'attendre plus de preuves des femmes : on ne naît pas Directrice Générale, on le devient !

« Le sujet de la mixité est un sujet d'innovation managériale. »

Le réseautage et le mentorat sont des éléments cruciaux du processus – ce sont des outils pour la transformation culturelle. Mais il faut aller plus loin : il faut des sponsors en plus des mentors, et mettre en place des dispositifs innovants pour aider les femmes à intérioriser leur légitimité,

leur capacité à réussir ; faire en sorte qu'elles ne s'auto-sabotent pas, ne se mettent pas une pression plus importante que ce qui est requis pour réussir dans des postes de direction. On doit les empêcher de s'épuiser à démontrer la preuve de leur compétence, les inciter à s'entourer d'équipes expertes... Par-dessus tout, il faut réinventer l'ambition et la réussite dans un modèle équilibré, que l'entreprise va autoriser et encourager.

Un souhait pour l'avenir...

Nous devons collectivement réfléchir au leadership de demain, et aux profils ou types de dirigeant(e)s que nous voulons à la tête de nos organisations. Les femmes représentent 55 % des talents diplômés : il n'est pas acceptable de ne pas arriver à accompagner les femmes recrutées dans des rôles de juniors vers des postes de direction. L'innovation managériale est la clé du progrès. Il est temps de changer d'état d'esprit et de regard pour intégrer d'autres styles que les modes dominants, d'autres façons de faire pour atteindre la performance.

« On ne naît pas Directrice Générale, on le devient ! »



Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 2 : « Il est impossible de concilier maternité et un poste de direction »

Interview

Aurélie Leblanc

Responsable RH Cadres Dirigeant(e)s et Cadres de Direction,
Groupe Crédit Mutuel Arkéa



Aurélie Leblanc est Responsable RH Cadres Dirigeant(e)s et Cadres de Direction du Groupe Crédit Mutuel Arkéa après avoir occupé le rôle de Responsable de la Diversité et de la Qualité de vie au travail. A ce titre, elle a mené au sein du groupe une étude pour identifier les freins qui bloquent la mobilité interne, notamment pour les femmes. L'enquête a identifié six principaux freins à leur progression: la maternité, les préjugés (sexisme, biais), le réseautage insuffisant, les métiers « genrés », les écarts salariaux et l'autocensure. Une attention particulière a été accordée à la maternité et au mythe selon lequel les femmes ne peuvent pas avoir à la fois une famille et occuper des postes de direction.

Maternité et autocensure : comment notre vision de la performance freine les femmes

La maternité, qui va de pair avec le phénomène d'autocensure, a souvent entravé la progression de carrière de beaucoup de femmes, et continue de le faire. Au commencement, il y a cette idée que les femmes ne peuvent pas avoir une famille et occuper des postes de direction. Une idée admise depuis longtemps par la société, mais aussi « intégrée » par les femmes elles-mêmes.

Pourquoi cette idée est-elle si ancrée ? Comme de nombreuses normes culturelles, une évolution de cette vision nécessite un changement « systémique » et de regarder différemment toute une série de notions connexes. Ici, il s'agit essentiellement de repenser la notion de productivité et la manière dont on définit la performance.

Très souvent, les femmes qui envisagent ou sont envisagées pour des rôles de management doutent d'elles-mêmes. Elles doutent de leur capacité à combiner la responsabilité d'une équipe ou d'un compte de résultats avec celle d'une jeune famille, se demandant comment gérer les deux de front et s'il est possible de réussir sans sacrifier l'une ou l'autre. Ces questions se retrouvent moins chez les hommes. De plus, quand elles observent autour d'elles l'environnement au bureau, elles voient très

peu de femmes mères de famille aux postes de direction. Sans modèles, il est difficile de briser le cycle de l'autocensure. Ce n'est pas la maternité elle-même qui est le problème, c'est plutôt la façon dont elle s'inscrit dans notre vision actuelle de la productivité, la façon de penser la performance.

« Il existe une quantité infinie de facteurs qui pourraient influencer la productivité d'un employé : désigner le congé de maternité comme le principal obstacle est une pratique discriminante. »

Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 2 : « Il est impossible de concilier maternité et un poste de direction »

Repenser la productivité, regarder l'individu dans son ensemble et sa singularité

Le lien qui est d'emblée établi entre la productivité et la maternité reste une problématique majeure, pour deux raisons. Premièrement, cette corrélation stigmatise les femmes qui sont aujourd'hui en moyenne beaucoup plus nombreuses à prendre en charge le travail du foyer que les hommes. Deuxièmement, cette association conforte une vision de la performance uniquement financière ou comptable. Il existe une quantité infinie de facteurs qui pourraient influencer la productivité d'un employé : désigner le congé de maternité comme le principal obstacle est une pratique discriminante car ciblant directement les femmes.

« ...concernant la maternité, il faut démystifier l'idée que c'est une complication pour l'équipe. »

Il est essentiel de repenser la culture managériale pour mettre en place des modèles de leadership plus équilibrés. Il est prouvé qu'un bon équilibre de vie personnelle est bénéfique à l'ensemble : un salarié plus heureux dans sa vie est plus productif au travail. Il faut donc faire évoluer les approches de management pour prendre en compte la « singularité » de chaque individu, permettre à chacun, quels que soient ses contraintes ou ses choix, de pouvoir contribuer et d'être reconnu pour sa performance. Il s'agit en fait de cesser de stigmatiser le congé maternité en reconnaissant plutôt le principe de besoins spécifiques à chaque individu.

Construire un lieu de travail plus inclusif : former les managers

Construire un lieu de travail plus inclusif nécessite un changement à la fois culturel et structurel. Les entreprises doivent donner aux femmes (comme aux hommes) les moyens de réaliser leurs objectifs personnels et professionnels, ce qui nécessite de bien former les managers. Le Groupe Crédit Mutuel

Arkea a créé un réseau d'ambassadeurs, ainsi que des programmes de formation pour les managers sur les questions de mixité, de maternité, d'autocensure et de sexisme.

Par exemple, concernant la maternité, il faut démystifier l'idée que c'est une complication pour l'équipe, et au contraire accueillir cette nouvelle, la considérer comme un événement de la vie normale qui se gère très bien, en utilisant les bonnes approches, la bonne organisation et les bons outils. Les managers apprennent non seulement à gérer mieux « la logistique » autour de l'absence, mais également à communiquer avec compassion et à détecter et neutraliser l'autocensure.

Les femmes ont tendance à se sentir coupables d'avoir quitté leurs équipes pendant une période prolongée ; les managers ont donc un rôle important à jouer en les rassurant et en écoutant leurs préoccupations. Dans notre groupe, des réunions systématiques sont mises en place avec les femmes avant et après leur congé maternité, et les managers travaillent consciemment à atténuer tout sentiment de culpabilité.

« Une jeune femme aura moins à s'inquiéter de la discrimination à l'embauche liée à la maternité si le congé paternité rentre dans les mœurs. »

Neutraliser la problématique de la maternité

La culture et le droit évoluent et le développement aujourd'hui du congé de paternité va atténuer la stigmatisation du congé maternité. Le Groupe Crédit Mutuel Arkea a lancé une campagne de sensibilisation autour du « deuxième parent » pour mettre en avant le rôle du père, au travers par exemple d'une série de vidéos humoristiques qui normalisent le congé parental et la responsabilité familiale partagée.

Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 2 : « Il est impossible de concilier maternité et un poste de direction »

La société a construit une base solide pour le changement culturel et il est temps que les entreprises rattrapent leur retard. La mise en œuvre du congé parental égalise la façon dont les hommes et les femmes sont perçus, y compris dans les processus de recrutement. Une jeune femme aura moins à s'inquiéter de la discrimination à l'embauche liée à la maternité si le congé paternité rentre dans les mœurs.

Confiance et management de la singularité

Pour aller de l'avant, les femmes doivent et peuvent avoir confiance en leurs capacités, et lutter contre leurs craintes, pour s'autoriser à aller où elles veulent. Les entreprises, quant à elles, doivent travailler l'environnement de travail, pour créer une culture inclusive, qui permette à tous leurs talents d'exprimer leur singularité. La diversité est source de performance, il faut la révéler, l'autoriser, l'entretenir.

« ...les femmes doivent et peuvent avoir confiance en leurs capacités, et lutter contre leurs craintes, pour s'autoriser à aller où elles veulent. »



Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 3 : « La femme invisible » ou « On ne trouve pas de candidates compétentes dans le vivier de talents »

Interview

Armelle Carminati-Rabasse

Présidente du comité entreprise inclusive du MEDEF, organisation patronale de premier plan et premier réseau d'entrepreneurs de France.



Armelle Carminati-Rabasse préside le comité entreprise inclusive du MEDEF. Avec plus de 35 ans d'expérience de dirigeante sur les cinq continents, elle a été surexposée à l'innovation et à la guerre des talents, que ce soit comme Directrice générale du Retail puis du Capital Humain Monde chez Accenture, enfin comme Directrice générale et membre du directoire du groupe Unibail-Rodamco. Désormais engagée à démontrer qu'en matière de performance capital humain et capital financier se conjuguent, elle préside la société d'investissements Axites-Invest et siège comme administratrice indépendante de sociétés cotées. Longtemps personnalité qualifiée au Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle et à l'Observatoire de la Laïcité, elle a notamment publié aux éditions Eyrolles « Pouvoir(e)s, les nouveaux équilibres femmes-hommes ». En 2020 Forbes la classe parmi les « 40 femmes les plus inspirantes en France ».

Cachées à la vue de tous

Les femmes représentent la moitié de la population, voire 55 % des diplômés du supérieur en France, et pourtant elles sont « invisibles » dans les fonctions de direction, tant des entreprises que des multiples compartiments de la société. *A priori*, elles peuvent sembler aussi visibles que les hommes, tant les rares nominations aux postes prestigieux font grand bruit (comme lorsque le CAC 40 est passé de une à trois Directrices Générales en deux annonces début 2022) ; mais en réalité elles sont souvent « cachées à la vue de tous. » Dans de nombreux domaines, les standards sont définis par rapport à des normes masculines, omettant parfois dangereusement les femmes : c'est le cas par exemple du prototype masculin utilisé pour tester les ceintures de sécurité dans les voitures ; mais aussi dans la recherche médicale où l'on teste les médicaments sur des animaux mâles. Au fond, cette conception biaisée imprègne aussi les lieux de pouvoir, où nous profilons intuitivement le prototype du « dirigeant inspirant » comme une figure héroïque, avec « les épaules pour le job » et une « voix de stentor », associant ainsi une silhouette masculine à la promesse d'un leadership efficace.

Cette vision monolithique de la performance crée des regards qui, de biaisés, deviennent aveugles : on ne voit pas les femmes dans les candidatures

potentielles car on ne les imagine même pas, ou alors on ne pense pas à regarder là où elles sont. Nous sommes tellement habitués à chercher dans les mêmes viviers, que nous ne réalisons même pas les opportunités que nous ratons. L'invisibilité est nichée tellement partout, qu'au final, on ne la voit pas. Les recruteurs, les employeurs, les managers peuvent passer à côté de la moitié des talents potentiels, en toute bonne foi. Même ceux qui, par pénurie ou contrainte, ont déjà recruté un profil « atypique » qui convient aussi bien – voire mieux – que le prototype « historique », ne parviennent pas à ouvrir durablement leur approche de recrutement, convaincus d'un heureux hasard. L'implication de ce constat est simple : trouver des femmes pour remplir les rôles desquels elles sont absentes demande un effort délibéré. La différence se mérite !

« Trouver des femmes pour remplir les rôles desquels elles sont absentes demande un effort délibéré. La différence se mérite ! »

Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 3 : « La femme invisible » ou « On ne trouve pas de candidates compétentes dans le vivier de talents »

Changer de lunettes et travailler !

C'est pourquoi il est important de s'équiper des bons outils, pour recruter, promouvoir, accompagner le changement. Réussir la mixité femmes-hommes à tous les étages demande du travail, de la méthode, des mesures, et d'être intraitable sur l'atteinte des résultats, sans jamais rien lâcher. L'erreur serait de penser que c'est un sujet « soft » car lié à l'humain. C'est en fait une compétence d'expertise qui demande certes de travailler sur l'humain (motivations, biais cognitifs, neurosciences, leadership), mais aussi sur les processus qui vont permettre de changer véritablement la culture.

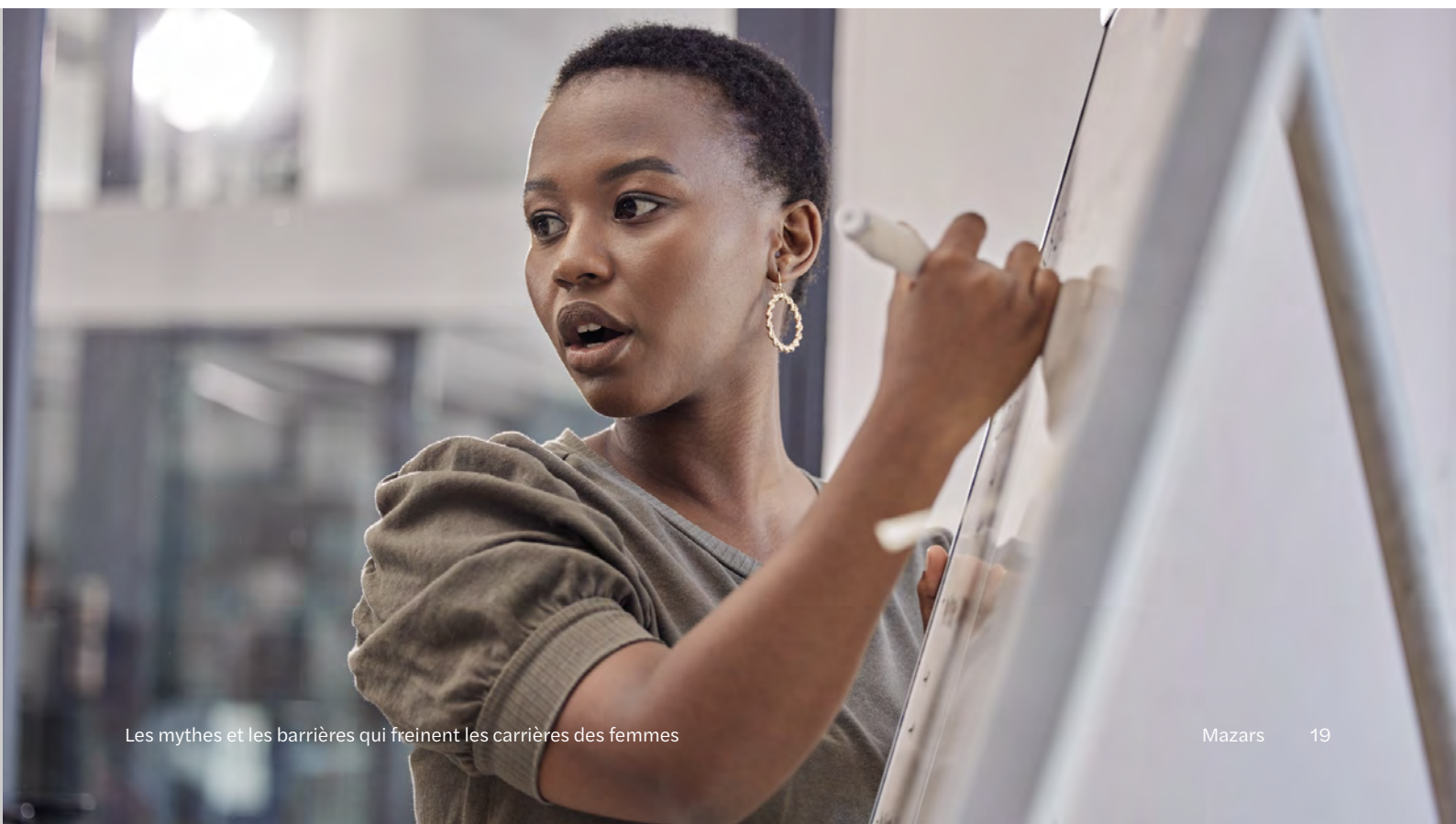
La première étape pour combattre « la femme invisible » est de nommer le problème, méthodiquement et fréquemment, pour qu'on accuse réception de cette invisibilité. Au-delà des données objectives et factuelles, il faut apprendre à choisir l'illustration qui invitera à l'action collective et dépassera le constat et la consternation. Par exemple, un discours indiquant que les femmes gagnent 25 % moins que les hommes va être à la fois culpabilisateur et victimaire ; alors que calculer que les

hommes gagnent 33 % plus que les femmes, pointe une iniquité à traiter ensemble. Une fois la prise de conscience établie, il faut travailler à corriger les approches, changer de lunettes et chercher là où sont les candidates potentielles.

Élargir le vivier de talents potentiels

Questionner les biais induits par la terminologie peut permettre d'élargir la recherche des talents. Par exemple, le mot « ingénieur » peut avoir une connotation liée strictement aux sciences dites « dures », mais si l'on décompose les qualités recherchées dans les profils d'ingénieurs, il apparaît des notions différentes : rigueur, curiosité, capacités analytiques, structuration de problématiques...

« Il faut (...) changer de lunettes et chercher là où sont les candidates potentielles. »



Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 3 : « La femme invisible » ou « On ne trouve pas de candidates compétentes dans le vivier de talents »

Décomposer les attentes derrière le mot-valise permet d'élargir la recherche de talents sans s'enfermer dans une terminologie restrictive, et ainsi d'aller chercher des femmes dans des filières qui façonnent ce type de profils. L'aristocratie des filières est une vision biaisée (très française) qui pose une barrière à l'ascension des femmes, lorsque l'on sait que les jeunes filles ne représentent que 28 % des formations d'ingénieur. En élargissant les filières de recherche sur la base des compétences et aptitudes souhaitées, on explore des viviers plus variés.

Le choix des mots sera aussi critique, pour ajouter du stimulus au processus. Par exemple, quand l'École Nationale Supérieure en Génie des Systèmes et de l'Innovation (ENSGSI) de Nancy a changé son nom en remplaçant le « I » qui représentait « l'industriel » par « l'innovation », les candidatures des filles ont afflué. Simultanément, l'école s'est fixé un quota et a rapidement atteint 46 % d'admisses, tout en gardant un processus de sélection objectif et qualitatif où seuls les meilleurs sont admis. Il est possible de réconcilier quotas et méritocratie, en calibrant les outils et le contexte pour créer des règles du jeu réellement équitables.

« Il est possible de réconcilier quotas et méritocratie, en calibrant les outils et le contexte pour créer des règles du jeu réellement équitables. »

Éliminer les obstacles inutiles

Créer un terrain de jeu équitable demande de questionner les conditions du terrain. Trop souvent, les femmes sont bloquées par des obstacles inutiles, très loin d'une problématique de compétences. Ainsi, en 2019, une astronaute n'a pas pu effectuer sa mission dans l'espace car il n'y avait tout simplement pas de combinaison spatiale adaptée à sa morphologie. De même, l'École 42 a renforcé son attractivité de codeurs et l'inclusion des filles en créant tout simplement plus de douches équipées de sèche-cheveux pour les « piscines » de recrutement.

Il faut revisiter de façon systématique tous ces détails inclusifs (et pas du tout anecdotiques) du « parcours employé » si nous voulons gagner le défi de la mixité.

Repenser la « preuve de la performance »

Il s'agit aussi de repenser les critères d'excellence des postes. À la notion de performance ont souvent été associées des attitudes telles que la disponibilité à toute épreuve, la combativité... avec une prime aux longues heures de présence et à la visibilité tapageuse. Si l'on garde toujours les mêmes critères pour recruter, évaluer, promouvoir les leaders de demain, on recrutera toujours les mêmes profils... pas forcément adaptés au monde de demain ni aux crises d'aujourd'hui. Pour s'interdire le clonage, il faut considérer d'autres attributs, tels que la capacité à gérer l'ambiguïté des situations et à manier le doute, qui peuvent être un atout là où le stéréotype de l'infailibilité aveugle montre ses limites ; ou encore reconnaître que le bon leader peut être celui qui sait écouter, qui reste humble, à hauteur d'homme ou de femme... La crise du Covid-19 a eu la vertu de nous amener à repenser le leadership : aujourd'hui le leader est celui qui reconnaît la possibilité de l'erreur et de l'incertitude et qui peut tenir ses troupes dans le brouillard.

Par ailleurs, on ne peut plus continuer à demander aux femmes de faire « la preuve de leur performance » ex ante, ce concept de recrutement qui les retient à l'écart des postes de direction par autocensure. Comment se prouver qu'on sait jouer si l'on n'a jamais été admise sur le terrain ? Il est temps d'ouvrir le jeu, de laisser plus de femmes participer pleinement grâce à une politique de quotas bien sponsorisée, plutôt que d'attendre de sur-légitimer les recrutements de dirigeantes.

Convaincre les femmes

Sur-légitimer le recrutement de femmes à des postes clés a aussi un effet pervers : les femmes auront tendance à sur-promettre pour prouver leur légitimité, et à « sur-délivrer », avec le risque fréquent de s'épuiser, en voulant faire trop, trop vite. Il est essentiel de rassurer les candidates à des fonctions de direction : les dirigeant(e)s éclairé(e)s doivent prendre le temps (assez inhabituel) de leur « vendre » leur promotion et de les convaincre qu'elles vont y réussir, qu'elles

Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 3 : « La femme invisible » ou « On ne trouve pas de candidates compétentes dans le vivier de talents »

ne seront pas laissées seules au front et que l'offre qui leur est faite est un choix conscient, réfléchi et serein. Pour recruter autrement, il faut s'y prendre autrement !

Un souhait pour l'avenir...

Nous devons créer des environnements où les individus, hommes et femmes, sentent qu'ils peuvent venir tels qu'ils sont et apporter leur spécificité, donc leur pleine puissance. J'aimerais que plus d'hommes comprennent que réussir à atteindre l'égalité pour les femmes apportera plus de liberté pour les hommes : si les femmes sont autorisées à s'asseoir à la table telles qu'elles sont, cela laissera plus de liberté aux hommes pour en faire de même, élargissant ainsi le spectre potentiel de chacun.

« Le bon leader peut être celui qui sait écouter, qui reste humble, à hauteur d'homme ou de femme... »



Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 4 : « Les femmes sont averses au risque »

Tribune

Hortense de Roux

Avocate spécialisée en contentieux des affaires, Associée du Cabinet Ashurst LLP et Présidente de Grandes Écoles au Féminin (GEF).



Hortense de Roux est Avocate spécialisée en contentieux des affaires, Associée du cabinet Ashurst LLP et Présidente de Grandes Écoles au Féminin (GEF), une association dédiée à la place des femmes dans la sphère professionnelle qui a été créée en 2002 et qui regroupe les anciennes diplômées de l'X, Centrale, les Mines, les Ponts, l'Essec, l'ESCP, HEC, Sciences Po, l'INSEAD et l'ENA. L'action de GEF se développe autour de trois axes : (i) des études de fond dont la 8^e étude, « La mixité : un atout stratégique face aux risques pour les organisations ? », vient de paraître, (ii) des rencontres avec les femmes et les hommes qui comptent et (iii) un week-end de hackathon dédié aux femmes entrepreneures.

Un stéréotype très ancré en dépit d'une réalité contraire

Nous avons conduit notre 8^e étude GEF sur cette question et il ressort de manière écrasante des résultats de l'étude que le rapport au risque ne dépend aucunement du genre (seulement 3 % des répondants considèrent que le genre influe sur la prise de risque). En réalité, les femmes et les hommes prennent manifestement les mêmes risques.

Alors pourquoi existe-t-il une croyance selon laquelle les femmes sont plus prudentes et moins transgressives que les hommes ? Certainement parce que le rapport au risque dépend de la personnalité, de l'éducation et de la culture. Or, le genre se fabrique également au travers de l'éducation et la culture.

Ainsi, il y a autant de rapport au risque qu'il y a de personnes et de parcours. Chaque individu appréhende les deux dimensions principales du risque que sont la perception et l'appétence de manière personnelle et non spécifiquement genrée.

Si les comportements face au risque ne peuvent être catégorisés selon le genre, les constructions sociales sont tellement séculaires qu'elles deviennent une seconde nature et une femme peut se vivre averses au risque parce qu'on lui a appris à l'être. Ce conditionnement sur la gestion du risque fait écho à la notion d'échec et au conditionnement des femmes sur ce sujet-là également. Hommes et femmes s'accordent pour dire que prendre des risques requiert avant tout confiance en soi, responsabilité et courage. Mais si les hommes placent la responsabilité

en tête, les femmes considèrent que c'est le courage qui prédomine. Cela traduit une relation à l'échec différente, les hommes semblent plus libres vis-à-vis des conséquences des risques pris alors que les femmes considèrent devoir s'armer de courage pour éventuellement faire face à l'échec qui pourrait sanctionner le risque pris. Ainsi, on pourrait qualifier deux types de rapport au risque : l'un « conquérant » et l'autre « prudentiel. »

Bien sûr, toutes les femmes ou tous les hommes n'auront pas la même appréhension du risque, non pas parce qu'elles ou ils sont femmes ou hommes mais en raison de leur parcours individuel au terme duquel le genre, qui ne donne pas les mêmes expériences aux uns et aux autres, aura une part à jouer, au même titre que l'éducation, le milieu social et culturel.

Pourquoi ce stéréotype est-il un frein ?

Le rapport au risque est ambigu et cette ambiguïté est certainement liée à son caractère temporaire. Le risque est finalement toujours potentiel et virtuel puisqu'en fonction du dénouement de la situation, le risque s'est matérialisé, et c'est un échec, ou il ne s'est pas matérialisé, et c'est une réussite.

Le risque est au cœur de la performance des organisations, il est même vital pour leur développement. Dès lors, une vision stéréotypée du rapport au risque enferme hommes et femmes et restreint le potentiel de risque nécessaire au succès de l'entreprise.

Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 4 : « Les femmes sont averses au risque »

Comment en sortir ?

Face aux risques, il est clair que la mixité est un atout en ce qu'elle a un impact positif sur l'organisation et notamment sur l'innovation et la collégialité qui sont deux leviers de croissance. Chacun ayant un rapport au risque différent, la mixité permet de dialectiser ces différents rapports et d'en faire une synthèse.

Ainsi, la différence n'est pas un problème mais un atout à condition qu'il n'existe pas d'asymétrie sociale ou culturelle entre eux. En clair, il ne faut pas que le rapport au risque « conquérant » assimilé au genre masculin soit valorisé au détriment d'un rapport au risque plus « prudentiel ».

« Pour permettre une expression des qualités et compétences individuelles, le genre doit passer au second rang. »

Pour s'assurer de cela, il est nécessaire d'expérimenter une véritable mixité effective et durable et pas une simple parité. Deux personnes, quel que soit leur genre, ayant le même parcours académique et professionnel, partageront certainement un rapport au risque similaire. Dès lors, la question du genre doit être transcendée par la parité pour ne plus devenir

« Il sera difficile pour une organisation d'améliorer sa gestion du risque si elle ne traite pas la notion 'en creux' correspondante, à savoir la peur de l'échec. »

un sujet. Pour permettre une expression des qualités et compétences individuelles, le genre doit passer au second rang. Or une femme ou un homme isolé dans une réunion comptant une majorité d'individus du genre opposé est presque automatiquement prisonnier de son genre et des stéréotypes qui y sont attachés.

Pour tirer les bénéfices de la mixité, celle-ci doit être réelle et être telle qu'aucun participant homme ou femme, ne se sente en minorité du fait de son genre. C'est à cette condition que les individualités peuvent se libérer des stéréotypes et afficher leurs talents individuels et collectifs.

Enfin, il sera difficile pour une organisation d'améliorer sa gestion du risque si elle ne traite pas la notion « en creux » correspondante, à savoir la peur de l'échec. La capacité managériale à bâtir la confiance et à donner le droit à l'erreur à ses équipes est déterminante pour favoriser le partage et l'innovation.



Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 5 : « Le temps partiel n'est pas compatible avec des postes à responsabilité »

Tribune

Virginie Chauvin

Associée, Membre du Comité Exécutif de Mazars en France



Virginie Chauvin est Associée, Membre du Comité Exécutif de Mazars en France. Elle a fait toute sa carrière chez Mazars où elle a choisi d'être à temps partiel pendant 15 ans pour passer plus de temps avec ses trois enfants. Lorsqu'ils ont grandi, elle est revenue à temps plein au moment où on lui confiait la responsabilité du secteur banque qu'elle a dirigé pendant quatre ans avant de rentrer au Comité Exécutif de Mazars où elle a aujourd'hui la responsabilité des lignes métiers Audit et ESG, ainsi que du département technique.

Comment peut-on proposer des responsabilités à quelqu'un qui n'a pas pour priorité de travailler à cent pour cent de son temps ? Le choix de travailler à temps partiel est souvent assimilé à un désengagement vis-à-vis de l'entreprise, une démonstration que travailler n'est pas LA priorité. Mais un individu qui souhaite avoir un équilibre un peu différent devient-il pour autant moins pertinent, moins performant ou moins efficace ?

La culture du présentiel a longtemps entaché le jugement qu'on pouvait se faire d'une personne dans sa réussite professionnelle, certainement parce que les codes classiques de l'entreprise étaient mal à l'aise avec ce schéma d'individus qui demandaient à avoir un équilibre de vie un peu différent, semant le doute sur la motivation réelle de participer à la vie en entreprise.

Cette vision pose un problème plus particulièrement pour la carrière et l'ascension des femmes dans la sphère professionnelle, ces dernières étant considérées, dans de nombreuses sociétés, comme les principales responsables de l'éducation des enfants, et selon les régions du monde, elles assument les tâches familiales deux à cinq fois plus que les hommes.

Pour éviter que les mères soient pénalisées dans leur carrière par la parentalité alors que les pères avancent dans la leur, il faut remettre en question le lien entre temps de travail et performance.

Travailler à temps partiel signifie-t-il la fin de l'évolution professionnelle ?

On voit trop souvent des individus à qui on ne propose pas de progression au motif de ce temps partiel, considérant que le temps est la première démonstration de motivation à apporter et que performance et temps sont intimement corrélés.

Dans ce schéma, on ne regarde plus la performance des personnes à temps partiel mais on s'arrête à cette caractéristique « temporelle » qui est considérée comme une « anomalie » du système.

Cette association conceptuelle déclenche un cercle vicieux agissant comme un frein à la performance, où les individus se mettent eux-mêmes en marge du système : étant moins présents en entreprise, ils participent moins à sa vie quotidienne, aux aspects informels et se transforment en exécutants de tâches qui leur ont été confiées. Ils sont moins dans les discussions du quotidien qui font aussi la vie de l'entreprise, on les voit moins, on les oublie plus vite quand il s'agit de penser à des évolutions de carrière.

Si le temps partiel était une source de richesse pour l'entreprise ?

Regardons les choses sous un angle différent : lorsqu'on interroge des individus à temps partiel, ils se sentent bien souvent tellement redevables de ce traitement « privilégié » qu'ils ont envie de démontrer que, non seulement ils n'ont pas perdu leur investissement professionnel mais qu'en plus ils s'attachent à être très efficaces. En effet, peut-on vraiment qualifier d'efficace ou de productif un système où il faut travailler de longues heures pour un résultat satisfaisant ?

Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 5 : « Le temps partiel n'est pas compatible avec des postes à responsabilité »

Le choix du temps partiel est souvent dicté par des aspirations personnelles dans une recherche d'équilibre de vie global dont la vie professionnelle représente l'une des composantes, sans la surpondérer. Les individus en temps partiel restent investis auprès de l'entreprise mais souhaitent simplement clarifier les règles du jeu sur leur disponibilité.

Rompant avec un schéma classique et l'idée traditionnelle du leader performant, cette appréhension du monde du travail peut, en réalité, être une source de richesse en apportant des points de vue différents, par des personnes qui trouvent leurs ressources ailleurs et qui ont plus de recul sur le monde du travail parce qu'elles y passent un peu moins de temps sans en être absentes pour autant. C'est une forme de diversité, et on sait que la diversité contribue à la performance.

De plus, ce choix est rarement définitif, correspondant souvent à des cycles de vie, et cette parenthèse en termes de temps peut être régénératrice : lorsque des individus qui étaient à temps partiel font le choix de revenir à temps plein pour des raisons qui ne sont pas seulement financières, on peut compter pleinement sur eux pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes et participent avec entrain au développement de l'entreprise. Ils sont reconnaissants d'avoir pu bénéficier de cette période un peu différente et sont prêts pour s'engager avec beaucoup d'énergie.

Les situations ne sont jamais figées, les carrières sont longues et pour une entreprise il est important de pouvoir identifier les meilleurs potentiels dans la durée. L'identification de ces talents ne doit pas être biaisée par un a priori incorrect sur le rapport entre la performance et le temps de travail.

Et si la crise sanitaire contribuait à changer les mentalités ?

La crise sanitaire nous a démontré que nous étions capables de continuer à travailler et à construire l'avenir des entreprises en n'étant pas tous au même endroit au même moment.

Même si nous souhaitons ne pas réduire notre vie en entreprise à un monde virtuel à travers un écran, la culture du présentiel comme on l'a longtemps connue tend à s'atténuer.

Le passage d'une culture de la présence à une culture du résultat a permis de mieux appréhender la valeur réellement délivrée par chacun quel que soit le temps travaillé et de penser les évolutions professionnelles surtout en fonction de la performance réelle constatée et des capacités de chacun.

Encourager des parcours différents, en trouvant des solutions adaptées à chaque choix de vie, permet de démontrer qu'on peut progresser par des chemins variés. Continuer à promouvoir les professionnels à temps partiel ou accompagner un retour à temps plein en conférant des responsabilités accrues au salarié peut aider à faire comprendre que les évolutions ne sont pas figées et que chacun a son parcours propre. Ce faisant, l'entreprise marque son soutien à une diversité de styles, de parcours et crée des rôles modèles de leadership différents, propices à l'accélération de la diversité.

« La culture du présentiel a longtemps entaché le jugement qu'on pouvait se faire d'une personne dans sa réussite professionnelle. »

Une carrière n'est pas un sprint, c'est un marathon

Il est essentiel, et très structurant, de repenser la notion de carrière. Comme dans un marathon, il ne s'agit pas d'avancer à la vitesse maximale en permanence, mais plutôt d'apprendre à bien se connaître et à gérer son parcours dans la durée. Cette écoute de soi, de ses temps, besoins et sources de vie sont ce qui fait la force d'un individu et, si donner le meilleur de soi-même sur la durée passe par une période de temps partiel, il est important que les entreprises managent la performance et le développement des talents en intégrant dans les parcours ces temps partiels, en les considérant officiellement comme une source d'épanouissement valorisée car bénéfique pour tous.

Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythes 6 et 7 : « Les inégalités femmes-hommes se trouvent surtout dans l'accès aux fonctions de direction » et « Ce sont des métiers d'hommes »

Interview

Anne-Sophie Nomblot
Présidente de SNCF Mixité



Anne-Sophie Nomblot, Présidente de « SNCF Mixité », est une membre passionnée et une ambassadrice du réseau mixité du groupe depuis plusieurs années. Elle s'attaque, à travers son expérience à la SNCF, à deux mythes courants : celui qui induit que le « plafond de verre » se situe uniquement en haut de l'échelle, et un autre selon lequel il y aurait des « métiers masculins ».

Les discriminations commencent sur le terrain

Très souvent le débat autour de la mixité dans les entreprises se cristallise sur les fonctions managériales et la difficulté, pour les femmes, d'accéder aux postes de direction. En réalité, les inégalités et difficultés se situent bien avant d'accéder aux fonctions managériales. Il n'y a pas qu'un plafond de verre mais de multiples barrières qui rendent le travail des femmes plus compliqué et freinent leur pleine participation et ascension. Pour bien adresser les freins à la mixité, il faut démystifier la croyance selon laquelle il s'agit d'un problème qui se traite à partir du niveau managérial.

« Il faut démystifier la croyance selon laquelle il s'agit d'un problème qui se traite à partir du niveau managérial. »

Il existe une myriade d'obstacles sur des dimensions très opérationnelles, et les dirigeant(e)s qui veulent faire changer les choses doivent être conscients des « détails » dans lesquels se nichent les inégalités. Par exemple, on peut penser que la mixité femmes-hommes est un sujet qui peut se régler simplement par un changement dans les pratiques d'embauche. Or, en interrogeant « le terrain », la SNCF a découvert des obstacles inattendus dans les opérations quotidiennes. Les discriminations

se nichent parfois dans les détails les plus triviaux, tels que le manque de vestiaires pour femmes dans les gares, ou des toilettes mixtes. Nous avons par exemple remarqué que les tenues de protection étaient beaucoup trop larges pour les femmes en charge de la maintenance des trains, car conçues pour une morphologie masculine. Les femmes étaient donc obligées de retailler les vêtements à la maison ou de recourir au port d'une ceinture pour essayer de maintenir l'équipement correctement.

Ces problèmes peuvent paraître insignifiants pour certains, mais ils doivent être examinés sérieusement. Ce sont des expériences vécues sur le terrain, dont les managers n'ont pas toujours conscience, qui engagent la sécurité et rendent le métier – et donc le succès professionnel – plus difficile pour les femmes.

On voit bien que les inégalités apparaissent à des niveaux bien loin des fonctions de direction. Si l'on veut favoriser le développement de la mixité en haut de l'échelle, il est essentiel de comprendre ce qui se passe à tous les échelons.

Des métiers d'hommes ?

Beaucoup de ces inégalités viennent aussi dans des environnements qui ont été « codés » pour des hommes, et alors que les profils des employés se diversifient, les pratiques n'évoluent pas. Certains métiers, tels que celui de conduire des trains, sont vus historiquement comme des métiers d'hommes. Pourtant, aujourd'hui, rien ne justifie que les femmes ne puissent pas conduire les trains autant que les hommes : ce métier ne requiert plus la force physique que demandait le charbon ; les horaires de travail ne sont pas nécessairement un problème

Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 6 et 7 : « Les inégalités femmes-hommes se trouvent surtout dans l'accès aux fonctions de direction » et « Ce sont des métiers d'hommes »

« Les discriminations se nichent parfois dans les détails les plus triviaux. »

pour les femmes puisqu'il y a autant de contrôleuses que de contrôleurs... Pourtant, tout a été conçu par rapport à des gabarits masculins. Cela oblige les femmes à s'adapter, à « bricoler » ... Il est temps de démystifier certains métiers très genrés, pour y inviter plus de femmes, ce qui permettra de faire évoluer les pratiques. Il est important que les filles s'autorisent à aller vers les métiers perçus comme masculins, comme les métiers du numérique, de l'environnement, et plus largement les métiers techniques, car ce sont des métiers d'avenir.

Regarder le terrain, dans les détails, avec les bons outils

Pour mieux lutter contre ces discriminations qui se nichent dans les détails, le Groupe SNCF a développé une initiative de « sondage » interne qui impliquait la participation de tous les niveaux de l'entreprise. Chaque établissement a reçu un questionnaire de diagnostic pour évaluer sa situation particulière sur ces questions de mixité. Cela nous a permis de comprendre nos problématiques de manière très concrète. Cet outil était divisé en deux parties : un questionnaire pour les établissements eux-mêmes, pour comprendre ce qui était déjà fait, et un autre remis aux salariés, hommes et femmes, de l'établissement. C'est ainsi que chaque établissement, en se comparant à d'autres similaires, a pu mettre en place son propre plan d'action, concerté avec ses salariées et salariés : ateliers de lutte contre le sexisme, équipement en vestiaires féminins, informations sur les modalités du congé paternité... Chaque établissement a défini ses priorités et engagé son personnel dans sa mise en œuvre.

Une approche systémique : partager les meilleures pratiques au bénéfice de toute l'entreprise

Les résultats du sondage permettent à chaque établissement non seulement d'identifier où les problèmes résident, mais ils donnent également au groupe la possibilité de travailler avec chacun sur sa situation unique et de proposer des moyens de s'améliorer.

L'approche holistique permet de repérer des problèmes qui peuvent être systémiques, et de les traiter dans l'ensemble de l'organisation. Par exemple, en identifiant une problématique à un endroit, le groupe peut demander à d'autres établissements s'ils ont mis en place des entretiens systématiques avec les femmes à leurs retours de congé de maternité. Ce type d'échange apporte des idées qui n'auraient peut-être pas été envisagées auparavant. De façon générale, il est très utile de maintenir un dialogue ouvert entre toutes les entités pour partager les bonnes pratiques.

L'implication de tous les échelons de l'entreprise

Encourager l'implication de chacun au sein de l'entreprise permet d'accélérer la mixité et de s'assurer qu'aucun groupe au sein de l'entreprise n'est oublié ou ignoré. Ce type d'initiatives systémiques crée un environnement où chacun peut s'exprimer et un niveau de confiance propice au partage d'expériences, permettant de soulever les « vrais problèmes » et les inquiétudes éventuelles.

Un conseil...

Il est essentiel d'attaquer les questions de mixité « à grande échelle » en interrogeant les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'entreprise. Cela nous a permis de découvrir des problèmes dont nous n'avions pas conscience et que notre groupe est désormais en mesure de résoudre correctement, dans toutes ses entités. Cette démarche a également été l'occasion de parler de mixité dans notre groupe à tous les niveaux : pourquoi est-ce important, quelles sont les idées reçues, par où commencer ? Et ainsi d'impliquer l'ensemble du personnel sur cet enjeu qui fait partie de nos priorités.

Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 8 : « Les quotas sont anti-méritocratiques, injustes pour les hommes, et risquent de pousser des femmes non compétentes aux postes clés »

Tribune

Cécile Kossoff

Global Diversity and Inclusion Leader du Groupe Mazars



Cécile Kossoff est Global Diversity and Inclusion Leader du Groupe Mazars, où elle occupe également les fonctions de Group Chief Brand, Marketing and Communications Officer. Elle a rejoint Mazars en juillet 2018, après douze années chez McKinsey & Company où elle a exercé la fonction de Directrice Marketing et Communication en France puis mondialement. Au cours de ses douze années chez McKinsey, Cécile a co-dirigé et co-écrit la série d'études « Women Matter », qui a établi le lien entre mixité femmes-hommes et performance des entreprises, et développé une approche systémique sur les mesures à mettre en œuvre pour réussir le changement.

J'ai commencé à travailler sur les sujets de mixité en 2007, et je me souviens des débats féroces autour du projet préparant la loi Copé-Zimmerman, qui imposa pour la première fois des quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance. Je me souviens de ma difficulté à me forger une opinion sur ce sujet. Personne n'aime les quotas car nous aimons la liberté, et nous nourrissons l'espoir que la bonne volonté suffise pour créer les changements dont notre monde a besoin; ou parce que l'on craint de compromettre la qualité en cochant une case quantitative... Mais force est de constater qu'en matière de mixité dans les Comités de Direction ou Exécutifs, le business case, les opérations de sensibilisation ou encore les nombreuses initiatives mises en place dans les entreprises ne suffisent pas à faire avancer les choses sensiblement. Les quotas imposés par la loi Copé-Zimmerman ont produit des résultats dans les conseils ; de même, on constate que de grandes entreprises ayant mis en place des objectifs contraignants, avec un impact sur les rémunérations des dirigeants, ont obtenu des résultats plus visibles et plus rapidement que d'autres. Les quotas, comme tout mécanisme d'objectifs assortis de primes ou de sanctions, ont une vertu : celle d'imposer aux individus et aux organisations de se mettre au travail pour atteindre un objectif non négociable.

En matière de mixité, le principe du quota continue de heurter, car on lui associe un effet pervers, anti-méritocratique, avec un risque de nommer « des femmes non compétentes » aux postes de direction. Cette crainte ne prend pas en compte la temporalité qui accompagne toujours un objectif ou un quota.

Il ne s'agit pas de promouvoir des gens non préparés ou non compétents du jour au lendemain, mais plutôt de commencer à travailler sur le vivier, pour avoir le choix dans plusieurs années, en continuant à recruter sur la base de la compétence. Il faut aussi faire attention à aborder différemment certaines filières très techniques et faiblement féminisées, où le problème est à la source, dans l'éducation.

« Peut-on affirmer aujourd'hui que le système est juste pour les femmes ? »

Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 8 : « Les quotas sont anti-méritocratiques, injustes pour les hommes, et risquent de pousser des femmes non compétentes aux postes clés »

« Il ne s'agit pas de donner plus de carburant aux femmes pour qu'elles puissent courir plus vite que les hommes, mais plutôt d'enlever le plomb qu'elles portent dans leurs chaussures, afin que la course soit équitable. »

La fin ou le début de la méritocratie ?

Un quota n'est ni plus ni moins qu'un objectif, accompagné d'une injonction de réussite ou de pénalités. Les objectifs ne sont-ils pas des outils de pilotage efficaces, permettant à une équipe de se mettre en action et d'avancer dans la bonne direction, en mesurant ses progrès et en ajustant les dispositifs pour atteindre les résultats escomptés ? Croire que la mise en place de quotas féminins pour les promotions est anti-méritocratique, c'est

imaginer que cet objectif va induire dans le système de sélection, d'évaluation ou de nomination des inégalités et injustices pour les hommes. Mais peut-on affirmer aujourd'hui que le système est juste pour les femmes, que celles-ci opèrent sur un terrain de jeu vraiment équitable ? La cooptation d'hommes en large majorité dans les fonctions exécutives se fait-elle sur une base objective et sur le mérite seul ? Les femmes n'atteindraient pas les fonctions de direction aujourd'hui parce qu'elles n'en ont pas objectivement les compétences, ou y-a-t-il dans la mécanique de développement un dysfonctionnement qui empêche 60 % des diplômés du monde de rejoindre les fonctions exécutives ?

Un terrain de jeux inégalitaire

Reprocher aux quotas de créer des injustices, implique que le système serait juste aujourd'hui ; c'est considérer que les femmes partent de la même ligne de départ. Or, nous savons que les femmes font face à de multiples contraintes qui leur sont spécifiques, liées à la maternité, à la culture ou aux biais inconscients. Il ne s'agit pas de donner plus de carburant aux femmes pour qu'elles puissent courir plus vite que les hommes, mais plutôt d'enlever le plomb qu'elles portent dans leurs chaussures, afin que la course soit équitable.



Les mythes en question

Huit mythes passés au crible

Mythe 8 : « Les quotas sont anti-méritocratiques, injustes pour les hommes, et risquent de pousser des femmes non compétentes aux postes clés »

Les hommes, majoritaires aux fonctions de direction des entreprises, sont-ils vraiment meilleurs dirigeants que les femmes, ou simplement beaucoup plus nombreux dans le réservoir de candidats, parce que l'on a égaré les talents féminins en chemin ? Les portes des Comités Exécutifs s'ouvrent-elles davantage aux hommes parce qu'ils sont plus compétents pour répondre aux besoins de l'entreprise, ou parce que c'était plus simple, moins risqué, plus conforme, ou encore parce que les femmes sont difficiles à trouver dans l'industrie ou à ce niveau de la pyramide ? Si la mécanique de promotion est méritocratique et équitable aujourd'hui, pourquoi peinons-nous tant à accompagner les femmes, pourtant diplômées en plus grand nombre et souvent nombreuses à l'entrée, vers les postes de direction de nos entreprises ?

« Le quota n'est en aucun cas une fin en soi, c'est le coup d'envoi d'une politique de gestion et de promotion des talents plus performante, plus juste ».

Les modèles de carrière traditionnels rendent la marche plus haute pour les femmes ; parce que les mères portent souvent une double responsabilité familiale et professionnelle, et que les pères se voient moins contraints de choisir entre leur carrière et leurs enfants ; parce que le monde de l'entreprise est codé pour répondre aux modes de vie et de pensée de certains, mais peuvent être pénalisants ou disqualifiants pour d'autres. Tout talent qui ne « rentre pas » dans ces codes et modèles traditionnels aura beaucoup plus de peine à naviguer et à réussir. Les objectifs contraignants

ont fait leurs preuves non pas en détruisant la méritocratie, mais en forçant les entreprises à « bouger les lignes », à se réinventer, à repenser la mécanique de promotion et de management des talents pour la rendre plus inclusive et équitable, et permettre ainsi de faire progresser tous les potentiels, pas uniquement ceux qui rentrent dans le « moule historique ».

Faire du quota une opportunité d'améliorer le management des talents

La réalisation de ce cercle vertueux implique d'avoir une gestion intelligente du quota. Nous entendons souvent des femmes dire « Je ne veux pas être regardée comme une femme quota, je veux qu'on me choisisse pour mes compétences. » Cette idée est liée au syllogisme précédent. Tout d'abord, quota et compétence ne sont pas antinomiques. Au contraire, bien utilisé, le quota peut être un moyen de mobiliser l'entreprise pour assainir, objectiver les processus de décision et mettre en place les bonnes pratiques qui garantissent à toutes les compétences de jouer équitablement. Ensuite, on ne doit pas confondre un quota ou un objectif avec les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Le quota ou l'objectif s'accompagne d'une durée de réalisation, qui doit être réaliste, et de la question du « comment ». Des quotas seuls peuvent être contre-productifs. Il faut les accompagner par des actions de sensibilisation et de la pédagogie. Il ne s'agit pas de propulser aveuglément des talents non préparés à des postes clés, mais simplement d'enclencher une dynamique de révision des processus et politiques RH pour identifier ce qui ne fonctionne pas dans l'ascenseur corporate. Bien expliquée et bien menée, une politique de quotas devient une opportunité de regarder les besoins, contraintes et motivations des talents, et d'ajuster l'environnement pour permettre à une plus grande diversité de profils et de compétences de grandir, s'épanouir et réussir. Le quota n'est en aucun cas une fin en soi, c'est le coup d'envoi d'une politique de gestion et de promotion des talents plus performante, plus juste.



Les mythes en question

L'intelligence artificielle peut-elle libérer les décisions des biais inconscients ?



Cristina Lunghi

Docteure en Droit Européen,
Fondatrice d'Arborus¹, Créatrice du
Label International GEEIS, Experte
en matière de D&I et Méthologie.

La crise du Covid-19, nous le savons, a souligné et renforcé les inégalités femmes-hommes, mais elle a eu aussi le mérite de poser le sujet des limites d'un écosystème dominé par le regard masculin, tout particulièrement dans le domaine de l'intelligence artificielle. Dans les environnements fonctionnant en vase clos, où les mythes et les biais inconscients s'immiscent dans les décisions, l'on pourrait se réjouir d'une technologie qui permettrait d'« objectiviser » le regard humain. Par exemple lorsqu'il s'agit d'évaluer ou de recruter des talents. Malheureusement, si l'on n'agit pas à la source du problème, il est démontré que l'IA, loin de réduire les risques de biais, aura tendance au contraire à les reproduire avec toute la puissance dont elle est capable.

Prenons un exemple dans un domaine qui nous intéresse, celui de l'égalité dans le recrutement et les promotions des femmes et des hommes : en 2018-2019, les algorithmes de recrutement utilisés par Amazon et Google avaient conduit à discriminer fortement les femmes. La raison était liée au fait que les bases de données utilisées comprenaient beaucoup plus d'hommes que de femmes, s'agissant du secteur de la Tech, où ces dernières sont plus faiblement présentes. Par ailleurs, les profils retenus étaient aussi majoritairement ceux de personnes blanches. Avec des algorithmes biaisés², l'intelligence artificielle reproduit et alimente les travers et les stéréotypes déjà existants dans notre société. Si l'IA a quelque chose de formidable, il faut être attentifs/attentives à ce que cet outil puissant ne devienne pas la source d'un nouveau chaos, de nature à amplifier les déséquilibres en présence.

Comme souvent, les femmes sont les premières concernées. Dans le cas des algorithmes de recrutement, le stock de données sur lesquelles le modèle s'est appuyé était marqué par une forte prédominance des visages masculins et blancs. Ainsi, le profil d'une femme non blanche, dans ce système, sera doublement discriminé. De la même façon, les femmes vont se voir exclues de certaines filières et métiers où elles sont déjà rares, ce qui tend à amplifier le phénomène. Parce que, là encore, dans les données d'emploi disponibles, les femmes sont moins représentées. L'effet peut être encore plus pervers dans le cas d'une entreprise qui aurait mis en place des quotas de femmes mais qui, par le biais de l'algorithme, serait dans l'incapacité d'en recruter. Un autre aspect du risque d'exclusivité de l'IA réside dans l'absence de vision partagée entre les femmes et les hommes sur la conception même des outils d'IA, étant donné la faible présence des femmes dans ces métiers.

Pour ne pas rater le virage du XXI^e siècle, il est urgent et impératif que les femmes soient parties prenantes de cette quatrième révolution industrielle³. Arborus a donc souhaité prendre à bras le corps ce sujet urgent en lançant, en plein confinement, en avril 2020, la première « Charte Internationale pour une IA inclusive »³, en partenariat avec le Groupe Orange et sous le haut patronage du Secrétaire d'État chargé de la Transition numérique ainsi que de l'Ambassadrice et Secrétaire Générale de la Conférence Mondiale de l'ONU sur les femmes. L'objectif de cette charte est de sensibiliser et former l'ensemble des acteurs, au niveau local et international, sur les risques d'une IA non inclusive, et d'organiser sa mise en œuvre. Elle se fonde sur sept principes⁴. Dans la foulée, Arborus a lancé le label GEEIS-AI afin d'enclencher des évaluations sur la base des engagements de la Charte. Nous devons veiller sans plus attendre à la mise en œuvre effective de l'égalité de traitement dans tous les secteurs de la vie économique, à tous les niveaux.

1. Arborus : ONG créée en 1995, experte en matière d'égalité et d'inclusion – www.arborus.org

2. GEEIS : Gender Equality European & International Standard dont les audits ont été confiés à Bureau Veritas Certification.

3. La participation des femmes dans l'IA est inférieure à 17 % en France et en Europe

4. Première Charte Internationale pour une IA Inclusive : <https://charteia.arborus.org>



Témoignages de dirigeant(e)s : prise de conscience, convictions et conseils pratiques

Quatre dirigeant(e)s nous livrent leur cheminement personnel sur les problématiques de mixité, à travers quatre questions :

- Comment s'est faite votre prise de conscience ?
- Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent sur ce sujet ?
- Quelles actions ont été les plus efficaces pour réussir un changement durable ?
- Un conseil aux dirigeant(e)s qui souhaitent accélérer le changement...



Témoignages de dirigeant(e)s : prise de conscience, convictions et conseils pratiques



Véronique Bédague
Directrice Générale de Nexity

Diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, de l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC) et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration, Véronique Bédague, est Directrice Générale de Nexity depuis le 19 mai 2021.

Elle a rejoint le groupe Nexity en 2017 en tant que Secrétaire Générale et membre du Comité Exécutif. Elle était précédemment Directrice Générale Déléguée de Nexity chargée du pôle Client Entreprise et Collectivité depuis 2019, puis du pôle Client institutionnel depuis juillet 2020. Elle est également Présidente de Nexity Entreprise depuis novembre 2021. Elle était auparavant Présidente-Directrice Générale de Nexity Immobilier d'Entreprise depuis mars 2018.

Avant de rejoindre le groupe Nexity, Véronique Bédague a mené une carrière de haut fonctionnaire. Elle a notamment été économiste au Fonds Monétaire International à Washington entre 1994 et 1997, Conseillère du Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie Laurent Fabius de 2000 à 2002, Directrice des Finances de la Ville de Paris de 2002 à 2007, Secrétaire Générale de la Ville de Paris sous Bertrand Delanoë de 2008 à 2014 et Directrice de cabinet du Premier Ministre de 2014 à 2016.

1. Comment s'est faite votre prise de conscience ?

Ma conviction est que la mixité est indispensable pour vivre dans une société apaisée. Ce n'est pas seulement une question de « représentation » ou de visibilité. C'est la garantie de se mettre en action au service de tous. Mon engagement dans l'action publique vient en partie de cette prise de conscience ! Aujourd'hui, les entreprises contribuent par leurs bonnes pratiques à « normer » les mesures en faveur de l'égalité, il faut s'en réjouir ! À mon arrivée chez Nexity, beaucoup d'actions en faveur de la mixité étaient déjà engagées. J'ai appuyé le plan pour l'égalité professionnelle femmes-hommes.

2. Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent sur ce sujet ?

Pour mettre tout le monde à l'aise, nous avons traité le sujet de l'équité salariale. C'est à la fois le symptôme et le début du remède. Mais, à mon sens,

il faut aller plus loin et traiter le déséquilibre global des rémunérations lié au manque de femmes au sein des instances dirigeantes. Pour cette raison, la fixation d'objectifs chiffrés en la matière me paraît nécessaire. On ne doit pas craindre de mettre en place des politiques volontaristes pour l'accession des femmes aux postes de Direction. Il faut aller les chercher, et les inciter à saisir des opportunités qu'elles n'auraient pas envisagées pour elles-mêmes ! Tout le monde gagne à vivre dans un environnement équilibré.

3. Quelles actions ont été les plus efficaces pour réussir un changement durable ?

Je suis convaincue qu'il faut porter les sujets de mixité au plus haut niveau, en engageant le conseil d'administration et le comité exécutif. Chez Nexity, nous avons défini avec eux notre plan d'action en matière d'égalité professionnelle. Par ailleurs, les objectifs chiffrés, que nous avons choisi de fixer au sein des instances dirigeantes et de la population des potentiels, me semblent indispensables pour amorcer la dynamique et atteindre plus rapidement les résultats souhaités. À titre d'exemple, chez Nexity, nous sommes passés en cinq ans de 23 % à 38 % de femmes au sein du Club 1797, qui réunit les 100 principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe. Pour accompagner ce mouvement, il est important de faire témoigner les femmes sur la diversité de leurs parcours professionnels. La féminisation de certains métiers nous a conduits d'ailleurs à produire une série de vidéos intitulée « Les femmes sur le terrain » qui a fait beaucoup d'émules !

4. Un conseil aux dirigeant(e)s qui souhaitent accélérer le changement...

Ne pas avoir peur ! Et être cohérent entre les mots et les actions. C'est indispensable pour engager tous les collaborateurs de l'entreprise. Chez Nexity, nous avons choisi de mettre en place un réseau mixte afin que chacun se sente concerné et impliqué. Dans le même état d'esprit, nous avons mis au point une charte « Ensemble pour l'Inclusion » co-construite avec les collaborateurs. Elle a été signée par le comité exécutif et l'ensemble des managers. Elle est soumise à l'adhésion des collaborateurs. Ainsi, chacun a pu participer à la définition de mesures inclusives et s'engager dans leur application au quotidien. Embarquer, fédérer et agir collectivement renforce notre sentiment de fierté.

Témoignages de dirigeant(e)s : prise de conscience, convictions et conseils pratiques



Hervé Hélias
Président Directeur Général
du Groupe Mazars

Hervé Hélias est Président Directeur Général du Groupe Mazars. En 1986, fraîchement diplômé d'HEC, Hervé Hélias rejoint Mazars. Au cours de quelque 30 ans de carrière, il a occupé les fonctions les plus exigeantes au sein du groupe : en tant qu'Associé en audit, il a signé les comptes de plusieurs grandes entreprises clientes de Mazars, dont BNP Paribas. En 2005, il est nommé Responsable du secteur bancaire au niveau mondial puis dirige les activités EIP internationales. De 2012 à 2016, il assure la présidence de Mazars en France ainsi que le rôle de co-PDG du groupe et en 2016, est nommé Président Directeur Général du Groupe Mazars. Il occupe depuis 2018 la fonction de PDG et Président du Conseil de Gérance (GEB, Group Executive Board). Fondateur de la « Mazars University » et personnellement engagé dans le développement des talents et de la diversité au sein du groupe, Hervé Hélias a pour objectif prioritaire de faire de Mazars un environnement d'excellence et un groupe de choix pour tous les talents.

1. Comment s'est faite votre prise de conscience ?

Historiquement, notre secteur - l'audit, la fiscalité et le conseil - est un univers très masculin, et lorsque j'ai rejoint Mazars très jeune, après HEC, j'ai évolué dans un milieu d'hommes. Cet héritage masculin, je l'avais également reçu à travers mon histoire personnelle et ma famille. Je n'étais donc pas sensibilisé naturellement à la problématique de mixité, et ma prise de conscience a été plutôt tardive. Un passage dans la fonction RH m'a permis de comprendre que les femmes vivaient une pression professionnelle supplémentaire à cause de la maternité. Le plafond de verre se matérialisait par un décrochage. Ma vraie prise de conscience s'est faite avec ma prise de fonction en tant que PDG du groupe, il y a quelques années : je me suis retrouvé sur scène avec neuf hommes, qui composaient notre Group Executive Board, et nous avons invité un panel de femmes associées à témoigner. Ces femmes exprimaient un malaise

qui a été fondateur pour moi, et qui confirmait un fait inacceptable : la moitié des talents de notre groupe quittait le navire avant d'atteindre le niveau d'associé. J'ai décidé qu'on ne pouvait pas se priver de la moitié des talents du monde dans les fonctions de décisions. Au-delà de la question d'égalité ou d'équité, il s'agit d'un sujet « business ». Il n'est plus possible de fonctionner en vase clos masculin. La diversité est source d'ouverture et de meilleure performance, elle permet des échanges plus riches, des visions nouvelles, et une prise de décision moins biaisée. C'est devenu aujourd'hui un sujet de direction générale, qui doit être porté au plus haut niveau.

2. Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent sur ce sujet ?

La grande difficulté, lorsque l'on doit conduire un changement aussi profond et culturel, est de faire comprendre l'urgence du sujet, et d'amener les équipes dirigeantes à la prise de conscience. Sans cette prise de conscience, il est très compliqué de passer à l'action. Dans notre organisation multiculturelle, composée d'associés entrepreneurs, qui votent les décisions et conduisent le développement de notre groupe, la nécessité de convaincre est encore plus critique.

L'autre difficulté réside dans la nature internationale de notre groupe, avec ses différences culturelles : le plan d'action ne peut pas être identique partout, il faut une approche ajustée, avec parfois des réalités locales très différentes. Par exemple, en Afrique du Sud, l'attention se porte sur la mixité ethnique.

Finalement, la troisième difficulté est qu'il n'y a pas de solution toute faite, ni une seule solution à un endroit : il faut être attentif à différents moments, et à toute une série d'événements. J'ai constaté trois moments clés du parcours professionnel où le risque de décrochage pour les femmes est le plus fort. Le premier est lors de la maternité. Les enfants et la famille pèsent plus sur les femmes, qui se retrouvent souvent à souffrir d'une double charge. Nous devons leur faciliter cette combinaison de responsabilités professionnelles et familiales. Deuxièmement, les styles de leadership sont différents, et lorsque les femmes se hissent vers des fonctions supérieures, elles n'expriment pas leurs ambitions et leurs convictions de la même façon. Il faut décoder, inviter beaucoup plus à l'expression et créer de la confiance. Enfin, lorsqu'elles atteignent les comités

Témoignages de dirigeant(e)s : prise de conscience, convictions et conseils pratiques

de direction, où elles se retrouvent souvent isolées, en minorité forte, cela peut créer des expériences traumatisantes, et des échecs. Il faut être conscients de tous ces écueils pour les aider.

3. Quelles actions ont été les plus efficaces pour réussir un changement durable ?

La première des choses est de mettre le sujet au plus haut niveau de l'agenda de la direction. Ce doit être une priorité absolue pour tout le comité exécutif. Ensuite, il ne faut jamais lâcher le sujet, et le porter tout le temps, haut et fort, visiblement. Il n'y a pas de réussite sans indicateurs permettant de mesurer d'où l'on part, comment l'on progresse, et de corriger, accélérer quand nécessaire. Il est important de partager les chiffres et de créer un engagement et une responsabilité de chacun dans l'atteinte des résultats. Cela passe aussi par des mécanismes incitatifs liés aux bonus, par exemple. J'ai également remarqué la force du « reverse mentoring », c'est-à-dire un double coaching entre hommes et femmes, qui crée une compréhension mutuelle. Enfin, et c'est un point majeur de l'arsenal, il faut aider les femmes à jongler entre leurs différentes responsabilités : par exemple, les promotions ne doivent pas être différentes du fait

de la maternité ; une femme doit pouvoir retrouver les mêmes dossiers à son retour de congé ; il faut aménager les horaires de travail et organiser la flexibilité pour permettre de conjuguer des temps de famille et l'agenda professionnel.

La pandémie du Covid-19 a permis de renforcer la flexibilité dans les modes de travail et a décorrélé la performance du présentiel. Nous devons bâtir sur ces enseignements pour construire une vision du travail de demain plus en phase avec les besoins des individus – les femmes, mais pas seulement.

4. Un conseil aux dirigeant(e)s qui souhaitent accélérer le changement...

Je crois que nous devons prendre le sujet en charge personnellement et directement, ne pas le déléguer. Puis se donner les moyens de réussir, en s'entourant d'une personne qui a l'expérience, et la bonne distance émotionnelle pour gérer ce changement culturel avec tact et conviction. Il est important de prendre le temps d'échanger, écouter, lire, comprendre, approfondir. C'est un sujet complexe, qui passe par un chemin personnel, des moments de vérité et un changement de paradigme. Au fond, ce parcours vous transforme, en tant qu'individu, et il faut être ouvert à ces découvertes.



Témoignages de dirigeant(e)s : prise de conscience, convictions et conseils pratiques



Eric Labaye

Président de l'École Polytechnique et de l'Institut Polytechnique de Paris

Éric Labaye est le Président de l'École Polytechnique depuis septembre 2018 et le Président de l'Institut Polytechnique de Paris, créé en mai 2019 et qui regroupe l'École Polytechnique, ENSTA Paris, ENSAE Paris, Télécom Paris et Télécom SudParis. Avant d'être nommé à la présidence de l'X, Éric Labaye était Directeur Associé Senior chez McKinsey&Company, où il a été Directeur Général du bureau français, puis membre du Comité Exécutif mondial et Président du McKinsey Global Institute (MGI), l'institut de recherche macro-économique du cabinet. Au cours de ses années à la tête du bureau français de McKinsey, il a initié et codirigé le programme de recherche « Women Matter », qui est devenu une référence sur les questions de mixité dans les instances dirigeantes des grandes entreprises.

1. Comment s'est faite votre prise de conscience ?

En 2002, j'ai été nommé Directeur Général du cabinet McKinsey à Paris, qui comptait à l'époque vingt-six associés dont une femme. Très rapidement, j'ai fait le constat qu'il y avait autant de femmes que d'hommes à l'embauche, dans notre cabinet comme dans beaucoup d'autres organisations, mais à peine 4 % dans les instances de direction. Si le problème n'est pas à la source, il est dans le processus. Le monde a besoin de toutes les compétences, et il faut regarder ce qui ne marche pas dans « l'ascenseur » de l'entreprise. Les femmes représentent plus de la moitié de la population diplômée du monde, et l'on sait que les filles réussissent aussi bien leurs études que les garçons ; il n'y a donc aucune raison qu'elles ne puissent pas évoluer et réussir comme eux. Traiter ce sujet est une question d'équité et répond également au besoin de talents. En 2007, nous avons lancé chez McKinsey la première d'une longue série d'études mondiales sur ces problématiques de mixité, et nous avons

pu établir des faits concrets et objectifs. Nous avons démontré l'importance de la diversité pour la performance des organisations, mesuré les inégalités entre les hommes et les femmes sur de nombreux indicateurs sociaux et économiques, analysé les freins et barrières qui entravent et rendent plus difficile la progression des femmes dans les entreprises, et enfin identifié un ensemble de mesures à mettre en place pour réussir un changement pérenne.

2. Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent sur ce sujet ?

Comme dans toute évolution culturelle, le plus compliqué est la prise de conscience. Il est difficile de réussir le changement des mentalités dans un groupe qui a sa vision des choses, établie depuis longtemps, d'autant plus quand celle-ci est fondée sur le principe de méritocratie. Il faut faire comprendre que la mise en place de mesures spécifiques ne compromet pas ces principes méritocratiques, mais au contraire permet d'établir une plus grande équité dans l'environnement. Il faut expliquer que dans le parcours des femmes, il y a une somme d'événements qui font que la progression est plus difficile, et que l'on perd des talents féminins, car l'on n'a pas su identifier les multiples contraintes et barrières qui jonchent leur parcours et que les hommes n'ont pas. La difficulté est donc de faire comprendre qu'adapter l'environnement pour permettre aux femmes de progresser de façon équitable est un moyen de renforcer la méritocratie. Une fois qu'on a bien compris le problème, et les leviers, il n'y a plus qu'à travailler ! C'est souvent dans l'exécution, ensuite, que se situent les écueils. Nombreuses sont les entreprises qui ont mis en place beaucoup de mesures pour favoriser l'ascension des femmes dans les fonctions de direction, mais les résultats peinent à se matérialiser, bien souvent parce que ce changement demande un vrai plan de transformation systémique, suivi de près et dans la durée. Au fond, il s'agit d'opérer une profonde évolution des mentalités et comportements – des hommes comme des femmes – dans toute l'organisation.

Témoignages de dirigeant(e)s : prise de conscience, convictions et conseils pratiques

3. Quelles actions ont été les plus efficaces pour réussir un changement durable ?

Il faut que ce sujet devienne et reste un sujet prioritaire, dans le plan stratégique du ou de la PDG et de l'équipe dirigeante. La conviction est essentielle et l'atteinte des résultats doit être une priorité absolue pour le comité exécutif.

Je crois aussi beaucoup au principe d'une approche individualisée. L'objectif, finalement, est d'aider chaque talent à réussir, en cherchant à comprendre ses contraintes et besoins spécifiques, afin d'identifier les moyens nécessaires à sa progression.

Enfin, et surtout, il s'agit de faire évoluer les environnements et habitudes de travail, agir sur tout ce qui représente souvent des « pénalités » pour les femmes, par exemple : bannir les réunions de 18 à 20 heures, intégrer la flexibilité dans les horaires, faire évoluer les politiques pour prendre en compte les besoins de toutes et tous, revoir les processus de promotion pour neutraliser l'impact des maternités sur l'évolution de carrière. Il faut aussi créer des rôles modèles et donner de la

visibilité aux femmes inspirantes. Enfin n'oublions pas enfin de mettre en place des processus de recrutement qui permettent de réduire les biais – comme celui de décider pour une femme si elle pourra bien combiner un rôle de mère et sa mission : on se pose rarement la question pour un père !

4. Un conseil aux dirigeant(e)s qui souhaitent accélérer le changement...

C'est la conviction et l'engagement permanent du ou de la dirigeante qui fait la différence. Il n'existe pas de solution toute faite à ce problème : c'est plutôt une somme d'actions qui permet de changer les choses. Le changement des mentalités est la clé. La force de conviction et la rigueur dans l'identification des leviers sont essentielles pour mener ce changement. C'est un sujet d'attention permanent de la part des dirigeants, qui doivent en faire une priorité de façon visible pour tous les collaborateurs.



Témoignages de dirigeant(e)s : prise de conscience, convictions et conseils pratiques



Michel Landel

ex-Directeur Général et Administrateur de Sodexo, Parrain de l'Observatoire de la Mixité et Administrateur Indépendant

Michel Landel a passé trente-cinq ans chez Sodexo, dont les douze dernières années comme Directeur Général, où il a mené une politique de mixité volontariste qui a mis Sodexo en tête du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes. Aujourd'hui Parrain de l'Observatoire de la Mixité, il continue à œuvrer pour la progression des femmes et la diversité.

1. Comment s'est faite votre prise de conscience ?

J'ai toujours été sensibilisé au sujet grâce à mon épouse, elle-même très engagée. C'est lorsque j'ai été nommé Responsable de l'Amérique du Nord chez Sodexo, en 1989, que le sujet s'est imposé plus précisément, puisque mon épouse a fait le geste de renoncer à son travail en France pour me suivre. Par la suite, un événement marquant m'a plongé sans prévenir dans les problématiques de diversité : en rachetant une partie des activités de Marriott International, nous avons hérité d'une situation de discrimination sérieuse, qui s'est traduite par une procédure judiciaire extrêmement lourde et douloureuse. Cette expérience était à l'opposé des valeurs de Sodexo et nous a coûté très cher, mais nous avons beaucoup appris. C'est à la fin de ce processus que j'ai décidé de désigner une Responsable chargée de traiter ces sujets et recruté Rohini Anand : elle a conduit notre stratégie de diversité et d'inclusion au sein du groupe à mes côtés avec un grand mérite..

2. Quelles difficultés rencontrez-vous le plus souvent sur ce sujet ?

Sur le sujet de la mixité femmes-hommes, la difficulté la plus importante est de convaincre les gens qui vous entourent. C'est un problème culturel et de société, qui prend ses sources au-delà du cadre de l'entreprise. Historiquement, nous vivons dans un monde d'hommes, fait pour des hommes, par des hommes, et la difficulté est donc de changer cette culture pour en façonner une autre, plus inclusive, afin de permettre aux femmes de s'emparer des rôles qu'elles peuvent et doivent prendre. C'est ce qui explique la lenteur des progrès. Aujourd'hui, nous voyons des changements,

il y a des prises de conscience, mais cela reste lent. La difficulté pour moi a été de convaincre le comité de direction aux États-Unis et de mettre en place des actions pertinentes par rapport aux problématiques rencontrées : changer la culture ou les mentalités n'est pas une science exacte ! De plus, les résultats ne sont pas toujours là, ou tardent à se montrer, ce qui tend à créer de la fatigue.

3. Quelles actions ont été les plus efficaces pour réussir un changement durable ?

La première chose à faire est de mettre en place des ressources dédiées, au bon niveau – c'est-à-dire qui reportent directement au ou à la PDG. Puis il faut définir et communiquer des objectifs clairs et suivre les progrès : on ne réalise bien que ce que l'on mesure bien. Pour atteindre ces objectifs, il est important de mettre en place des mécanismes incitateurs, comme des bonus liés aux progrès. Former les dirigeant(e)s et les managers est essentiel, pour les amener à remettre en question leurs visions. L'entreprise peut être ce lieu où l'on enseigne à accepter la différence, et où elle est même valorisée. Il faut aussi comprendre et prendre en considération les moments clés des cycles de vie, comme l'envie de créer une famille. Mener de front une carrière et l'éducation des enfants n'est pas simple et c'est ce qui pénalise les femmes dans leur progression, car ce sont elles, la plupart du temps, qui assument cette responsabilité. Les formations aux biais inconscients sont indispensables, tout comme prendre en compte les spécificités culturelles dans le traitement du sujet, en développant un argumentaire pertinent pour différentes entités, adapté aux contextes et pratiques des différents pays où l'on opère.

4. Un conseil aux dirigeant(e)s qui souhaitent accélérer le changement...

Ce changement requiert de multiples actions, sur la durée. C'est un effort et un investissement de long terme, qui demande de la persévérance, du courage, parfois un combat, par exemple pour préserver les budgets dédiés à la mixité. Il faut mettre les moyens et agir en cohérence à tous les niveaux de l'entreprise, sans complaisance, avec une rigueur absolue. Il ne faut jamais accepter ce qui est inacceptable. Ce sont la détermination et l'exemplarité du dirigeant qui feront la différence.



Les mythes et les barrières qui freinent les carrières des femmes

Conclusion : un sujet de direction générale

On constate que les organisations se classant premières dans les baromètres mixité bénéficient toutes de l'engagement fort de leur dirigeant(e). Cet engagement au sommet est la condition *sine qua non* de l'engagement de l'équipe dirigeante et de tous les managers. Ce chapitre apporte des conseils pratiques pour les dirigeant(e)s qui souhaitent créer un changement positif et durable, et insiste sur l'importance de l'exemplarité ainsi que de la communication interne. Il rappelle aussi qu'il faut travailler sur l'environnement et les processus des entreprises, pas uniquement à renforcer le leadership des femmes.



Conclusion : un sujet de direction générale

« En tant que dirigeant(e), par où dois-je commencer ? »

Le 27 janvier 2011 fut promulguée la loi Copé-Zimmermann relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration (CA) et de surveillance et à l'égalité professionnelle. Le 24 décembre 2021, la loi Rixain imposant des quotas de genre dans les instances dirigeantes a été publiée.

Dix ans plus tard, la loi Copé-Zimmermann fait l'unanimité et la France est devenue leader mondial de la mixité dans les CA avec 46 % de femmes au sein du CAC 40, contre 20,8 % en 2011. Malgré tout, un des objectifs de la loi Copé-Zimmermann n'a pas été atteint : la mixité dans les comités exécutifs (ComEx) du CAC 40, qui était une conséquence attendue d'une mixité des conseils d'administration, n'a aujourd'hui atteint qu'une proportion de 22 %.

Pour répondre à cette difficulté et accélérer la mixité dans les instances dirigeantes, la proposition de loi Rixain-Castaner, qui a été promulguée le 24 décembre 2021, impose, au sein des instances dirigeantes des entreprises de plus de 1 000 salariés, des objectifs de 30 % minimum d'un genre en 2027 et 40 % minimum en 2030. La sanction pourra aller jusqu'à 1 % de la masse salariale.

Une spécificité française

Il n'existe pas de loi européenne sur ce sujet (au niveau des comités de direction), au-delà des encouragements à adopter des modèles de gouvernance vertueux et donc mixtes. La loi française est presque une première mondiale. Le seul autre pays au monde à avoir légiféré à ce niveau est l'Allemagne, avec la loi de janvier 2021 qui s'impose aux entreprises cotées et aux sociétés de plus de 2 000 personnes. Il s'agit pour les directoires et l'instance exécutive des entreprises allemandes (management board) de compter au moins une femme lorsque l'instance est composée de trois personnes ou plus.

Le levier incontournable de la mixité

Se pose alors la question, lorsque l'on est dirigeant(e), de la méthode : que faire pour atteindre ces objectifs de mixité ? On constate que les organisations se classant les premières dans les baromètres de mixité bénéficient toutes de l'engagement fort de leur dirigeant(e). Cet engagement au sommet est la condition *sine qua non* à l'engagement de l'équipe dirigeante et de tous les managers, à la justification et la légitimation des actions en interne ainsi qu'à la motivation des équipes.

Quelques actions simples pour un impact majeur

Mais par où commencer et que signifie « s'engager » quand on est dirigeant(e) ?

Il convient d'abord de prendre le temps de comprendre de façon personnelle — puis avec l'équipe dirigeante — l'essentiel des enjeux que pose la question : pourquoi la mixité ? Quelle urgence ?

Cette approche passe par des séances de coaching et d'échanges avec d'autres dirigeant(e)s autour des stéréotypes, des biais de genre, des différences entre femmes et hommes afin de devenir « bilingue » ; il s'agit également de bien comprendre les freins, les moteurs (performance, éthique, RSE), les leviers de changement, les bonnes pratiques mixité, et enfin de repenser le modèle de leadership que l'on souhaite promouvoir dans son organisation.

L'image et l'exemplarité du ou de la dirigeant(e) sont également importantes : le vocabulaire utilisé, les nominations prononcées, le sponsoring des hauts potentiels féminins, le refus de participer à des panels uniquement masculins et la tolérance zéro affichée face aux comportements non exemplaires participent à une prise de conscience collective. L'inscription régulière de la progression de la mixité à l'agenda du ComEx constitue également une marque forte d'engagement.

En parallèle, l'engagement du ou de la dirigeant(e) doit se manifester par de la communication interne et externe, à fréquence régulière. Cette démarche doit être soutenue par une série d'actions personnelles telles que « je donne systématiquement la parole aux femmes pendant les réunions », etc.

L'attribution de moyens aux personnes en charge de la mixité est bien sûr déterminante : un budget et des moyens humains à la mesure de la taille de l'organisation.

Cet engagement de la ou du dirigeant(e) et de son équipe dirigeante démontré, la mise en place de mesures d'accélération et l'évolution des process internes se trouvent grandement facilitées. Une feuille de route précise peut alors être envisagée !



Marie-Christine Mahéas

Responsable du Centre Mazars pour la Diversité et Inclusion et Coordinatrice de l'Observatoire de la Mixité

Conclusion : un sujet de direction générale « Changer l'environnement, pas les femmes »

La mixité femmes-hommes dans les instances dirigeantes est un sujet d'attention depuis plus de 15 ans, et les progrès sont très lents. L'erreur est de penser qu'il s'agit d'un problème « de femmes ». Ce n'est pas le cas – ou pas seulement. C'est une question d'inclusion et de bonne gestion des talents. Une compétence que les dirigeant(e)s d'aujourd'hui et de demain doivent comprendre et s'approprier.

Il n'y a pas de solution miracle pour faire changer les choses, et nous savons aussi que le changement ne se fera pas naturellement. Les gouvernements peuvent contribuer à l'amélioration de la situation, par la mise en place de politiques et d'infrastructures permettant de faciliter la participation des femmes (et des parents) au marché du travail. Par exemple, les pays proposant des systèmes de garde d'enfants ou ayant généralisé le congé paternité permettent à davantage de femmes d'embrasser sereinement une carrière.

Les entreprises doivent mettre en place des processus équitables, neutralisant les biais ; des mesures pour éliminer la stigmatisation et la discrimination liées à la maternité ou à la parentalité ; former leurs dirigeant(e)s aux biais inconscients et apporter la flexibilité dont les femmes et tous les parents en général ont besoin pour réussir leur parcours vers des postes de direction. De nombreuses entreprises ont longtemps mis en place des programmes visant à aider les femmes à naviguer dans un environnement qui ne leur était pas favorable,

qui ne prenait pas en compte les contraintes auxquelles elles sont confrontées, en les aidant à s'affirmer davantage ou à renforcer leur leadership. Ces formations sont utiles, bien sûr, mais au-delà de travailler à « renforcer » les femmes, elles doivent améliorer l'environnement de travail. Il ne s'agit pas d'une question « de femmes ». Il s'agit de créer des environnements inclusifs où les femmes (et toute autre personne qui ne correspond pas au modèle « dominant ») peuvent contribuer et réussir. Il s'agit avant tout de changer le modèle, la façon dont nous travaillons, dont nous pensons et projetons la performance. Finalement, il ne s'agit pas de créer des exceptions pour les femmes dans un monde peu accueillant, mais bien de rendre ce monde résolument meilleur pour tous.



Cécile Kossoff
Global Diversity and Inclusion
Leader du Groupe Mazars

Annexe : Avez-vous mis en place les bonnes mesures ?

Beaucoup d'entreprises mettent en œuvre des mesures de mixité, et pourtant les résultats ne sont toujours pas là. Dans ce domaine, il a été démontré que c'est moins la quantité de mesures que leur pertinence qui compte pour obtenir des avancées. Les entreprises ont besoin aujourd'hui de comprendre si elles mettent en place les « bonnes » actions, celles qui ont fait leurs preuves. L'Observatoire de la Mixité, avec l'ensemble de ses membres, a identifié six mesures qui ont prouvé leur efficacité pour accélérer la mixité dans les entreprises. Partenaire de l'Observatoire, Mazars a proposé d'enrichir et compléter ce travail en co-développant un questionnaire d'auto-évaluation permettant aux dirigeant(e)s d'évaluer rapidement la pertinence des actions mises en œuvre dans leur organisation et la réalisation effective de ces six mesures.

Annexe : Avez-vous mis en place les bonnes mesures ? La mixité en actions : questionnaire d'auto-évaluation à l'usage des dirigeant(e)s qui veulent accélérer la mixité Un outil co-développé par Mazars avec l'Observatoire de la Mixité.

Parce que le management de la diversité et de l'inclusion est devenu une compétence essentielle des dirigeant(e)s, au même titre que la stratégie, Mazars et l'Observatoire de la Mixité ont développé [un outil d'auto-évaluation](#) à l'usage des directions générales. Ce questionnaire leur permet d'évaluer rapidement la pertinence des actions « mixité » mises en œuvre dans leur organisation.

L'Observatoire de la Mixité, avec l'ensemble de ses membres, a identifié six mesures qui ont prouvé leur efficacité pour accélérer la mixité dans les entreprises. Ces mesures sont présentées dans un livre vert. L'outil d'auto-évaluation co-développé par Mazars et l'Observatoire de la Mixité a été conçu comme un outil résolument pratique permettant aux dirigeant(e)s d'évaluer rapidement la pertinence des actions mises en œuvre dans leur organisation et la réalisation effective de ces six mesures.

mazars EN | FR

La mixité en actions

Questionnaire d'auto-évaluation à l'usage des dirigeant(e)s qui veulent accélérer la mixité

[Démarrer le questionnaire](#)

Ce questionnaire a été développé sous la direction de Mazars, conjointement avec l'Observatoire de la Mixité.

Beaucoup d'entreprises mettent en œuvre des mesures de mixité, et pourtant les résultats ne sont toujours pas là. Dans ce domaine, il a été démontré que c'est moins la quantité de mesures que la pertinence des mesures qui compte pour obtenir des avancées.

Les entreprises ont besoin aujourd'hui de comprendre et elles mettent en place les « bonnes » actions, celles qui ont fait leurs preuves.

L'Observatoire de la Mixité, avec l'ensemble de ses membres, a identifié six mesures qui ont prouvé leur efficacité pour accélérer la mixité dans les entreprises. Partenaire de l'Observatoire, Mazars a proposé d'initier et compléter ce travail en co-développant un questionnaire d'auto-évaluation, un outil résolument pratique permettant aux dirigeant(e)s d'évaluer rapidement la pertinence des actions mises en œuvre dans leur organisation et la réalisation effective de ces six mesures. L'outil permet également aux dirigeant(e)s de mieux mesurer quels sont les sujets qui peuvent leur demander un approfondissement.

Cet outil d'auto-évaluation est accessible dans la nouvelle édition du Livre Vert de l'Observatoire de la Mixité, ainsi que dans une co-publication de Mazars avec l'Observatoire « Mixité Femmes-Hommes : de la volonté à l'action ».

Cet outil a été dirigé par Cécile Kosseloff, Global Diversity Leader du Groupe Mazars, et réalisé en collaboration avec l'Observatoire de la Mixité sous la coordination de Marie-Christine Mahieux, et avec la contribution exceptionnelle de Mrs Robin Aronoff, qui a été pendant de nombreuses années EVP and Global Chief Diversity Officer de Sodexo, aujourd'hui Senior Diversity, Equity and Inclusion Advisor chez Robin Leonard LLC.

L'opportunité d'un dialogue constructif avec les équipes impliquées

Nous invitons les dirigeant(e)s d'organisations de tous secteurs et toutes tailles à remplir ce questionnaire d'auto-évaluation, seul(e) ou en collaboration avec leur DRH, et/ou les responsables mixité/diversité, et/ou un réseau mixité s'il existe. Ce questionnaire met au luminaire l'ensemble des actions à considérer pour chacune des six mesures identifiées par l'Observatoire de la Mixité. Grâce à ce questionnaire détaillé, la ou le dirigeant(e) pourra identifier si son entreprise a bien mis en place ses bonnes actions, et en évaluer une feuille de route prioritaire pour compléter le travail engagé.

Pour plus d'informations à propos de l'Observatoire de la Mixité

ICF **Observatoire de la MIXITE**

Gender diversity checklist

Mesure 1 sur 6

Veuillez évaluer le niveau de mise en œuvre des actions ci-après en attribuant à chacune une note de 1 à 5, 1 signifiant qu'elles ne sont pas du tout mises en œuvre et 5 signifiant qu'elles sont pleinement mises en œuvre au sein de votre entreprise.

Mesure 1 : Présenter un engagement fort de la dirigeante ou du dirigeant

1 Faire de la mixité femmes/hommes un élément visible de la stratégie et du business plan de l'organisation

1. La mixité femmes/hommes est inscrite en tant qu'objectif dans le plan stratégique, accompagné d'un calendrier précis. (par exemple sur une période de 3-5 ans)

1 2 3 4 5 Je ne sais pas Je ne sais pas mais je vais m'en renseigner

Le comité d'orientation de l'Observatoire de la Mixité

Le Parrain de l'Observatoire de la Mixité



Michel Landel, Ex Directeur Général et Administrateur de Sodexo, Administrateur Indépendant

Huit groupes partenaires



Sophie Audebert, Directrice des Ressources Humaines – Groupe Nexity



Marc Bourgain, Directeur du pôle Qualité de Vie au Travail et Diversité au sein de la DGRH – Groupe SNCF



Nathalie Berthelot-Briday, Directrice Rémunération et Avantages Sociaux – Groupe Nexity



Satu Heschung, VP, Global Diversity & Inclusion – Sodexo



Cécile Kossoff, Global Diversity and Inclusion Leader – Groupe Mazars



Béatrice Le Fouest, Directrice des Parcours Professionnels et de la Diversité – France Télévisions



Alain Masson, Directeur Responsabilité Sociale de l'Entreprise – Sodexo



Yannick Monsnereau, Responsable Egalité des Chances, Inclusion et Diversité – France Télévisions



Anne-Sophie Nomblot, Présidente de SNCF Mixité – Groupe SNCF



Benoît Pradeux, Responsable Diversité et Qualité de vie au travail, DRH – Crédit Mutuel Arkéa



Elisabeth Richard, Directrice Coordination Communication et Animation, en charge de la place des femmes – ENGIE



Katherine Schminke, Directrice Diversité & Inclusion – Sanofi France



Nolwenn Yven, Cheffe de projet Mixité/ Diversité – Crédit Mutuel Arkéa

Deux coordinatrices



Caroline de La Marnierre, Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable



Marie-Christine Mahéas, Responsable du Centre Mazars pour la Diversité et Inclusion

Douze expert(e)s d'organisations engagées



Viviane de Beaufort, Professeure à l'ESSEC Business School



Ingrid Bianchi, Fondatrice et Directrice Générale de Diversity Source Manager



Arnaud de Bresson, Délégué général de Paris EUROPLACE



Agnès Bricard, Fondatrice de la Fédération Femmes Administratrices



Marie-Louise Bigot, Présidente nationale du groupe transversal DFCG au Féminin



Armelle Carminati-Rabasse, Présidente du comité entreprise inclusive du MEDEF



Sylvie Gladieux, Vice-Présidente nationale du groupe transversal DFCG au Féminin



Brigitte Grésy, Ex Présidente du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCEfh)



Annie Kahn, Ex-journaliste Le Monde, experte Mixité et Management, Administratrice



Cristina Lunghi, Docteure en Droit Européen, Fondatrice d'Arborus, Créatrice du Label International GEEIS



Hortense de Roux, Présidente de Grandes Écoles au Féminin (GEF)



Olga Trostiansky, Présidente du Laboratoire de l'Égalité

Contacts

Cécile Kossoff

Global Diversity and Inclusion Leader du
Groupe Mazars
cecile.kossoff@mazars.com

Mazars est un groupe international et intégré spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil ainsi que dans les services comptables et juridiques*. Présents dans plus de 90 pays et territoires à travers le monde, nous nous appuyons sur l'expertise de plus de 44 000 professionnels – plus de 28 000 au sein de notre partnership intégré et plus de 16 000 via « Mazars North America Alliance » – pour accompagner les clients de toutes tailles à chaque étape de leur développement.

*Dans les pays où les lois en vigueur l'autorisent.

www.mazars.com

© Mazars 2022

Marie-Christine Mahéas

Responsable du Centre Mazars pour la Diversité et Inclusion - Coordinatrice de l'Observatoire de la Mixité
marie-christine.maheas@mazars.com

Porté par l'Institut du Capitalisme Responsable, parrainé par Michel Landel, administrateur indépendant et ex-directeur général de Sodexo, et co-piloté par Caroline de La Marnierre et Marie-Christine Mahéas, l'Observatoire de la Mixité est un « think and do tank » qui réunit en son sein des entreprises actives sur le sujet de la mixité femmes/hommes, ainsi que des expertes et experts reconnus sur ce sujet. Il a pour objectif de faire progresser, rapidement et de manière durable la mixité femmes-hommes dans les organisations en produisant des recommandations concrètes à l'attention des instances décisionnelles, entreprises et institutionnelles. L'Observatoire réunit également au sein de son Club des dirigeantes et dirigeants d'entreprises qui accompagnent, creusent et amplifient les travaux visant à accélérer la mixité femmes/hommes.

www.capitalisme-responsable.com/mixite/

Une publication de Mazars en partenariat avec l'Observatoire de la Mixité

mazars

icr Observatoire
de la
MIXITÉ