

ÉGALITÉ, & MIXITÉ

↳ Repenser la promotion
des femmes à l'ère
de la loi Rixain



PRÉFACE

Repenser la promotion des femmes est un impératif pour atteindre les objectifs de la loi Rixain et, il est impératif également de le faire avec intelligence, en saisissant cette opportunité pour revoir en profondeur la gouvernance de nos entreprises et s'assurer d'une bonne compréhension et acceptabilité de toutes les parties prenantes et en particulier des hommes autant que des femmes.



Corinne Hardy
*Présidente de l'Alliance
pour la Mixité en Entreprise*



Repenser la promotion des femmes ne peut être bénéfique qu'à plusieurs conditions

- La pleine reconnaissance de la persistance actuelle de biais et de facteurs limitants à la promotion des talents féminins. Ceci est d'autant plus nécessaire dans un contexte d'apparition de certains discours sur la supposée égalité professionnelle pleinement acquise, (qui est cependant malheureusement bien loin d'être réelle), voire de déséquilibre en faveur des femmes en entreprise.
- Une volonté de rééquilibrage qui ne se fasse pas au détriment des talents masculins et pleinement comprise, acceptée et favorisée par les managers masculins et féminins.

“

REPENSER LA PROMOTION
DES FEMMES EST
UN IMPÉRATIF POUR
ATTEINDRE LES OBJECTIFS
DE LA LOI RIXAIN

”



Repenser la promotion ne peut se faire qu'en repensant la gouvernance des entreprises plus généralement en lien avec trois étapes :

01. **Éclosion des talents féminins**

Comment prenons-nous les décisions au quotidien ?

Comment nous assurons-nous que les talents des femmes puissent s'exercer aussi bien que ceux des hommes ? Que les femmes soient autant écoutées en réunion que leurs collègues masculins ? Qu'elles bénéficient des mêmes moyens ?

Comment nous assurons-nous que nous n'œuvrons pas pour une meilleure maternité, mais pour une meilleure parentalité, afin de rééquilibrer les « risques » d'absence ou d'engagement moindre entre femmes et hommes ?

02. **Promotion des talents féminins**

Quels sont les critères pour sélectionner une personne sur un nouveau poste ?

Peut-on transformer les critères en compétences et explorer les possibles voies pour les acquérir en dehors de schémas standards, répliqués depuis des années ou des décennies ?

03. **Rétention des talents féminins**

Comment nous assurons-nous de créer un environnement inclusif permettant aux femmes managers de se sentir autant à l'aise que leurs collègues masculins ?

J'ai été frappée voici quelques années par une étude de la Harvard Business Review qui mesurait le taux de satisfaction professionnel des hommes et des femmes avant et après une promotion. La satisfaction des femmes était toujours inférieure à celle des hommes. De plus, celle-ci diminuait chez les hommes quelque temps après une promotion mais elle plongeait littéralement chez les femmes, conduisant pour certaines à partir des entreprises et alimentant ainsi le phénomène délétère de l'opting out des femmes expérimentées.

Il ne s'agit donc pas seulement de s'assurer d'une meilleure promotion des femmes, mais également que celles-ci se sentent incluses, motivées une fois nommées, et qu'elles puissent déployer tous leurs talents de la même manière que les hommes.

Ces thématiques ont été largement couvertes également par l'Alliance pour la Mixité en Entreprise, et en particulier lors d'un sommet qui a été entièrement dédié en Novembre 2022 et dont la synthèse est disponible sur le site Internet de l'association.

Je salue l'engagement de Dominique et la pertinence de ce livre blanc qui permet d'approfondir ces thématiques fondamentales, afin de permettre la vraie égalité de chance de pouvoir exprimer les talents et pour nous rappeler combien cette problématique mérite toute notre attention.

*De gauche à droite
Dominique PODESTA,
Luz LYON FUENTES,
Bianca MOUTA,
Stéphanie BROOKS,
Junea ZIVIANI.*



REMERCIEMENTS

Cette publication, initiée par le cabinet de management de transition Louis Dupont, reflet d'un engagement profond pour l'égalité et la mixité, est le fruit du dynamisme et de la persévérance de quatre étudiantes exceptionnelles du Global MBA de l'EDHEC : Junea Aguiar Ziavani, Stéphanie Brooks, Bianca da Mota Mouta et Luz Lyon Fuentes. Leur contribution, marquée par la diversité de leurs origines et une audace distinctive, incarne l'esprit de solidarité et d'ouverture qui a guidé ce projet ambitieux.

Elles ont brillamment relevé le défi d'apporter une perspective neuve et authentique sur les ambitions de la loi Rixain, soulignant l'importance de cette initiative dans le contexte français.

Nos remerciements s'adressent également à l'équipe dévouée du Global MBA de l'EDHEC, y compris Jennifer Pasquier, Sandra Richez, Julia Milner, ainsi qu'à tous les membres du corps professoral impliqués dans

le Sustainable Impact Challenge, pour leur soutien et leur encadrement.

Nous avons également une grande reconnaissance aux professionnels qui ont participé à nos entretiens. Leur réactivité et leur partage d'expérience ont enrichi ce travail de leurs perspectives pratiques et de leur vécu, contribuant ainsi à l'unicité et à la pertinence de ce guide. Leur participation souligne l'urgence pour les entreprises, les leaders, les responsables RH, et les femmes elles-mêmes, d'agir avec détermination pour concrétiser les actions et innovations nécessaires au sein de leurs organisations.

C'est grâce à l'engagement collectif de tous les contributeurs que ce guide peut offrir des insights précieux pour la mise en œuvre réussie des objectifs de la loi Rixain, favorisant ainsi l'avancement des femmes talentueuses d'aujourd'hui et la préparation des générations futures à relever les défis à venir.

“

ELLES ONT
BRILLAMMENT
RELEVÉ LE DÉFI
D'APPORTER UNE
PERSPECTIVE NEUVE
ET AUTHENTIQUE
SUR LES AMBITIONS
DE LA LOI RIXAIN

”



SOMMAIRE

- p 06 Points clés
- p 09 Avant-propos
- p 10 Un guide catalyseur de progrès
- p 11 Un cadre réglementaire en faveur de l'égalité hommes femmes
- p 15 Des pré-requis incontournables
- p 23 Les nouveaux leviers
- p 25 Les nouveaux enjeux de la culture managériale
- p 27 L'IA, nouvelle donne
- p 28 Nos conclusions
- p 39 Méthodologie
- p 32 Références
- p 33 Bibliographie et inspirographie

1 LES POINTS CLÉS

Les barrières à la promotion des femmes

Les parties prenantes et influences

- **Les recruteurs et les responsables RH** qui perçoivent les postes comme inaccessibles pour les candidates, en fonction de leurs parcours.
- **Les femmes elles-mêmes** via leurs questionnements personnels qui peuvent ralentir leur progression professionnelle.
- **Les hommes dirigeants** qui peuvent avoir des réticences à céder leur place et à considérer la promotion des femmes comme une création de valeur ou une responsabilité sociale.

Les contextes personnels et environnementaux

- **La grossesse**, vue comme un obstacle à la promotion, avec des promesses non tenues au retour de congé maternité.
- **L'organisation des postes à responsabilité** souvent définie sans considérer la réalité des horaires des femmes, notamment celles avec enfants.

- **La différence de timing** : les femmes prennent des responsabilités plus tard que les hommes, ce qui ne correspond pas toujours aux politiques de gestion des talents et aux critères définis pour être reconnu Talents dans les organisations.
- **Les prises de décision promotionnelles** souvent réalisées sans considérer les souhaits ou les contraintes des femmes.
- **Les responsabilités de la parentalité** : les femmes doivent souvent gérer seules l'organisation de leur parentalité, ce qui influe sur leur carrière.
- **Les sacrifices de carrière** : les femmes sont moins disposées que les hommes à tout sacrifier pour leur carrière, notamment à cause des responsabilités familiales.
- **Les préjugés** : même pendant le congé parental, il y a une crainte de perdre le contact avec l'entreprise.





3 actions phares qui ont fait leur preuve

Il ressort clairement des diverses études, témoignages, discours de rôles modèles et entretiens réalisés que trois actions principales ont été identifiées comme essentielles et efficaces. Ces stratégies clés, uniformément reconnues, sont prêtes à être adoptées largement à travers les différents échelons du monde de l'entreprise, allant des firmes listées au CAC 40 et SBF 120 aux entreprises de taille intermédiaire et aux petites et moyennes entreprises. Il n'y a aucune justification valable pour retarder leur mise en œuvre à grande échelle, car leur potentiel transformateur est indéniable.

01. Le choix de rôles modèles

Des hommes et des femmes avec des compétences professionnelles et des valeurs humaines qui peuvent inspirer.

“
J'AI EU LA
CHANCE DE
TRAVAILLER
AVEC DES
MANAGERS ET
DES DIRIGEANTS
BRILLANTS TOUT
AU LONG DE MA
CARRIÈRE.”

02. Ne pas choisir entre carrière et parentalité

Les femmes hésitent à exprimer leurs ambitions pour des rôles spécifiques ou à parler de leurs préoccupations concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Dans ce contexte où les managers jouent un rôle crucial, il est indispensable d'encourager les femmes à exprimer leurs ambitions et de les accompagner à équilibrer vie professionnelle et vie privée, repenser leur plan de carrière à long terme et accompagner les hommes à s'affranchir des idées reçues concernant leurs homologues féminines.

03. S'investir dans les réseaux professionnels

Maîtriser les codes internes et construire un réseau solide sont des étapes clés pour l'avancement professionnel. La visibilité et l'engagement actif dans l'entreprise accélèrent la reconnaissance des talents.

En parallèle, cultiver un réseau de soutien, en particulier parmi les réseaux féminins, favorise l'entraide et l'ouverture d'opportunités.



Axes de réflexion

Ces idées sont issues à la fois des interviews et d'une analyse approfondie de la littérature disponible. Elles sont aussi inspirées des échanges, exprimés au gré des interviews, des premiers partages sur le Guide, à l'issue du travail remarquable réalisé par les étudiantes du Global MBA de l'EDHEC.

Ces décisions se veulent plus audacieuses et réalistes, efficaces en moins de 4 ans, avant l'échéance de la Loi Rixain.

- Les femmes doivent **se battre davantage** pour leurs ambitions,
- Les décisions de nomination doivent être plus audacieuses, en particulier lorsqu'il s'agit de nommer des femmes à des postes pour lesquels elles n'auraient pas été traditionnellement considérées, en pariant sur leur potentiel et leur capacité à apprendre et à évoluer dans le poste,
- Un chemin de carrière réussi doit comprendre **des expériences diverses**,
- Favoriser la promotion interne, et utiliser **le management de transition en relais pour réserver un poste de dirigeante à une femme** talentueuse identifiée dans les plans de succession en interne : attendre qu'elle ait organisé sa vie parentale, que sa hiérarchie la libère, qu'elle se soit préparée à prendre le poste...,
- Bâtir des **parcours individualisés de montée en compétences** pour permettre l'évolution d'un métier à un autre,
- S'appuyer sur des projets pour **accélérer la montée en compétences**,
- Envisager des **programmes en alternance**,
- **Introduire des critères ESG** dans toutes les descriptions de fonction, notamment pour les positions de leaders, notamment l'audace à la promotion des femmes,
- Intégrer systématiquement **une femme leader dans le processus des entretiens de sélection**.



LES PRINCIPAUX
FACTEURS DE MES
ÉVOLUTIONS DE
CARRIÈRE ONT ÉTÉ
LES OPPORTUNITÉS
QUI SE SONT
PRÉSENTÉES,
PLUTÔT QUE
DES STRATÉGIES
PLANIFIÉES.



02 AVANT PROPOS



A l'origine de ce guide, Dominique Podesta, Partner au sein de LOUIS DUPONT, cabinet de management de transition.

Ancienne DRH, membre des Comex dans des ETI, Dominique a défini et piloté des politiques RH audacieuses et réalistes. Elle a notamment créé des parcours pour les femmes, elle a œuvré à rendre les salariés acteurs de leur vie professionnelle.

Au cours de sa carrière, elle s'est régulièrement heurtée à des réserves concernant les femmes qu'elle suivait lors des revues de talents et de la planification des plans de succession, avec des objections récurrentes :

- « *Elle n'est pas encore prête* » pour assumer de nouvelles responsabilités.
- « *Elle n'est pas disponible actuellement, j'ai besoin d'elle dans mon équipe, elle reste où elle est.* »

- Et en cas de congé maternité, la décision était souvent reportée : « *On verra après son retour de congé maternité.* »

La loi Rixain instaure des échéances imminentes pour promouvoir l'équilibre entre les sexes au sein des instances dirigeantes des entreprises : la France vise un objectif de parité, avec au moins **30%** de représentation féminine dans les échelons supérieurs de management et au sein des organes de direction d'ici le 1^{er} mars 2026.

Cet objectif passera à **40%** à compter du 1^{er} mars 2029, selon les directives du Ministère du Travail. Par ailleurs, les firmes cotées sur le CAC 40 et le SBF 120 ont déjà formalisé et communiqué sur leurs engagements en matière de mixité.

“

ELLE N'EST PAS PRÊTE.

J'EN AI BESOIN DANS MON ÉQUIPE.

”

40 %

Objectif de la part des femmes dans les instances dirigeantes à horizon 2029



3 UN GUIDE CATALYSEUR DE PROGRÈS

Ce guide est une ressource pratique et innovante pour avancer vers l'égalité professionnelle imposée par la Loi Rixain, avec l'objectif de catalyser le progrès dans les quatre prochaines années.

↳ Périmètre et vocation du guide

- **Un éclairage sur des solutions pragmatiques** : il met en exergue trois solutions principales qui se distinguent par leur efficacité et leur faible coût de mise en œuvre. Ces solutions sont accessibles même pour les entreprises qui débutent ou progressent dans la promotion des femmes,
- **Empowerment féminin** : il réaffirme le pouvoir d'action des femmes dans leur avancement professionnel et souligne les initiatives qu'elles peuvent et devraient prendre pour façonner leur parcours et améliorer leur bien-être au travail,
- **Conscientisation et dialogue** : le guide promeut une prise de conscience collective et incite à l'écoute active. Il est destiné à alimenter les discussions grâce à des formats interactifs tels que des tables rondes et des débats,
- **Innovation et créativité** : il ouvre la voie à des solutions innovantes, encourageant les lecteurs à penser «out of the box» pour remodeler l'avenir professionnel des femmes.



↳ Ce que le guide n'est pas

- Ce n'est pas **un manifeste** : il ne plaide pas pour la promotion des femmes sur d'autres bases que le mérite, la performance et les compétences.
- Ce n'est pas **une redite** : plutôt que de répéter des données déjà disponibles, ce guide cherche à fournir une nouvelle perspective et des insights complémentaires.
- Ce n'est pas un **recueil d'idées reçues** : loin des croyances non fondées, il s'appuie sur des recommandations concrètes et actionnables.
- Ce n'est pas **théorique sans effet** : il s'éloigne de l'académique pur pour avoir un impact tangible dans le monde professionnel réel.

Ce guide est une incitation à l'action, un appel à la réflexion stratégique et un instrument pour l'évolution des pratiques professionnelles en faveur de l'égalité des genres.

04 UN CADRE RÉGLEMENTAIRE EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Depuis l'an 2000, la France a initié ses premiers textes législatifs et plans d'action pour l'égalité des sexes dans les instances dirigeantes. Il a fallu plus de deux décennies pour que la présence féminine passe de près de 10% à 25% parmi les cadres dirigeants des grandes entreprises. Ce n'est que récemment que des concepts tels que la parentalité, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et la reconnaissance des préjugés ont été intégrés de manière significative dans le vocabulaire des politiques des ressources humaines, témoignant de l'évolution des mentalités et des pratiques pour soutenir l'avancement des femmes en entreprise.



Les 17 objectifs de l'ONU



ACHIEVE GENDER EQUALITY AND EMPOWER ALL WOMEN AND GIRLS

En 2015, les Nations Unies ont défini 17 objectifs de développement durable à atteindre à horizon 2030. L'objectif de développement durable des Nations unies N°5 est : **assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles.**

L'égalité entre les hommes et les femmes est **un droit de l'homme** qui n'a que trop tardé, et il est tout à fait naturel que les entreprises disposent des postes nécessaires pour contribuer à la réalisation de cet objectif dans les meilleurs délais.

Les Nations Unies indiquent que les avancées concernant la représentation des femmes dans les postes de direction, aussi bien dans le domaine politique qu'économique, sont lentes. Entre 2015 et 2019, la proportion de femmes dans des rôles de direction à l'échelle

mondiale a connu une augmentation modeste, passant de 27,2 % à 28,3 %. À ce rythme, il faudrait encore quatre décennies pour atteindre une parité hommes-femmes dans les parlements nationaux (Nations Unies, 2024).

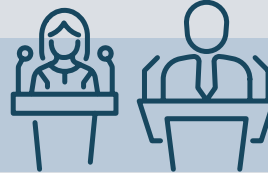


40 ans

encore nécessaires à la parité dans les parlements

Il incombe donc à la communauté internationale de veiller à ce que cette question soit traitée et d'élaborer des politiques visant non seulement à accroître le pourcentage de femmes occupant des postes de direction, mais aussi à les aider à atteindre cet objectif.

IT WOULD TAKE ANOTHER
40 YEARS



FOR WOMEN AND MEN TO BE REPRESENTED EQUALLY IN NATIONAL POLITICAL LEADERSHIP AT THE CURRENT PACE



Women's share in national parliaments



2015

22,4 %

2022

26,2 %



WOMEN ACCOUNTED FOR

39% of total employment in 2019

BUT

45% of global employment losses in 2020

MORE THAN 1 IN 4 WOMEN (15+ years)



HAVE BEEN SUBJECTED TO INTIMATE PARTNER VIOLENCE (641 MILLION) AT LEAST ONCE IN THEIR LIFETIME

ONLY 57%

OF WOMEN (15-49 YEARS)



ARE MAKING THEIR OWN INFORMED DECISIONS ON SEX AND REPRODUCTIVE HEALTH CARE

(64 countries, 2007-2021)

Gender-responsive budgeting needs to be strengthened

PROPORTION OF COUNTRIES WITH SYSTEMS TO TRACK GENDER-BUDGET ALLOCATIONS (2018-2021)

59% some features of a system



15% lacking minimum elements of such a system

26% comprehensive systems

La loi Coppé-Zimmermann

La loi Coppé-Zimmermann du 27 janvier 2011 imposait aux grandes entreprises dotées d'un conseil d'administration de recruter des femmes administratrices au sein de leur conseil d'administration pour atteindre

**40% des postes d'administrateurs ;
il aura fallu 10 ans pour y parvenir !**

L'Index de l'égalité professionnelle

L'Index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un outil créé en 2018, qui permet aux entreprises de mesurer les écarts de rémunération entre les sexes et de mettre en lumière les disparités existantes. La finalité de cet outil est de mettre fin aux inégalités professionnelles.

Depuis 2019, toutes les entreprises de plus de 250 salariés et, depuis 2020, toutes celles de plus de 50 salariés doivent calculer et publier leur Index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (note globale sur 100), chaque année au 1^{er} mars.

En 2022, 92% des entreprises de plus de 1000 salariés ont un index supérieur à 75/100.

Deux critères restent néanmoins en progression : les retours de congés maternité et la parité dans les 10 meilleures rémunérations.

La loi Rixain

Lorsque la France a commencé à débattre des quotas dans les conseils d'administration, en fixant le minimum de 40% dans l'un ou l'autre sexe pour les entreprises du CAC 40, en 2009, le sujet était déjà d'actualité. Près d'une décennie plus tard, pour accélérer la participation des femmes à la vie économique et professionnelle, la loi « Rixain » du 24 décembre 2021 comporte plusieurs mesures visant à une plus grande égalité entre les femmes et les hommes dans les entreprises.

L'article 14 de la loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 crée une obligation de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes parmi les dirigeants et les membres des organes dirigeants des grandes entreprises, assortie d'une obligation de transparence en la matière. Elle fixe de nouvelles obligations pour les entreprises qui emploient au moins 1 000 salariés pour le troisième exercice consécutif. Celles-ci doivent désormais calculer et publier leurs éventuels écarts de représentation entre les femmes et les hommes parmi leurs cadres supérieurs et les membres de leurs organes de direction, chaque année au plus tard le 1^{er} mars. Elles devront ensuite communiquer leurs résultats ainsi que leurs modalités de publication au comité social et économique et transmettre ces informations à l'administration sur le portail de déclaration « représentation équilibrée ».

EN PRATIQUE :

les entreprises devront atteindre un objectif de 30% de femmes dans l'encadrement supérieur, 30% de femmes membres des instances dirigeantes d'ici le 1^{er} mars 2026. Cet objectif sera de 40% à partir du 1^{er} mars 2029 : les entreprises disposeront alors d'un délai de deux ans pour se conformer à ces objectifs, sous peine de sanctions financières (Senat, 2021).



La directive CSRD

Applicable depuis le 1^{er} janvier 2024, la directive européenne Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) fixe de nouvelles normes et obligations de reporting extra-financier. Elle concerne les grandes entreprises et les PME cotées en bourse.

Le reporting extra-financier porte sur les données ESG (Environnementaux, Sociaux et Gouvernance) de l'entreprise. Il s'agit :

- **des facteurs environnementaux** : atténuation et adaptation au changement climatique, biodiversité, utilisation des ressources...,
- **des facteurs sociaux** : égalité des chances, conditions de travail et respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales...,
- **des facteurs de gouvernance** : rôle des organes d'administration, activités de lobbying, gestion des relations avec les partenaires commerciaux...

Récemment promulguée, cette loi vient court-circuiter les autres reportings pilotant les réglementations énoncées ci-dessus.

5 DES PRÉ-REQUIS INCONTOURNABLES

La puissance du mentorat

Pour cartographier les trajectoires professionnelles et saisir l'impact des influences extérieures, essentielles selon les études, nous avons interrogé les individus sur leurs modèles d'inspiration. Nous leur avons demandé s'ils avaient eu un modèle ou une influence marquante dans leur vie professionnelle, et en quoi cette personne représentait un modèle pour eux. Les réponses ont fréquemment cité des supérieurs hiérarchiques, des mentors, qu'ils soient officiels ou non, et ces figures se sont révélées être des pivots dans le développement de leur carrière.

L'importance d'avoir **des mentors, des guides ou des figures inspirantes**, basés sur des valeurs solides, est cruciale pour le développement des carrières, tant au sein qu'à l'extérieur de l'organisation. Comme souligné par Forbes (2020), le mentorat renforce les compétences en leadership, élargit les réseaux professionnels et ouvre des portes vers des ressources humaines insoupçonnées. Cependant, des déséquilibres existent, comme le rapporte la Harvard Business Review, avec une tendance des dirigeants à choisir des protégés qui leur ressemblent en termes

de sexe ou d'ethnie. Cette problématique peut être atténuée par des politiques d'entreprises visant à encourager intentionnellement la diversité dans les relations de mentorat, pour promouvoir l'équité des chances et l'accès égal aux opportunités.

“

J'ai eu plusieurs modèles. L'une d'entre elles était la directrice générale, une femme, qui a réussi. Mais ce n'était pas exactement un modèle, elle agissait de manière trop virile, mais elle comprenait les règles informelles pour y parvenir. D'autres modèles ont moins bien réussi mais correspondaient à mes valeurs personnelles.

Femme, coach d'entreprise, ancienne directrice de talent.

Si j'avais une baguette magique, je ferais en sorte que chaque femme ait un mentor dédié, qui lui dirait : Vous pouvez réussir dans ce métier !

Femme, directrice générale, commerce de détail.

”

Ce sujet a été abordé par la plupart des personnes interrogées, dans les deux rôles, celui de mentor, mais aussi celui de tuteur. Les avantages de cette initiative ont été soulignés dès le début de leur carrière, car le mentorat et la formation peuvent permettre aux deux parties d'être plus conscientes des défis auxquels l'autre est confronté. Le fait de visualiser un parcours professionnel ou de voir comment quelqu'un le parcourt contribue à motiver les professionnels à progresser et à se fixer des objectifs. « Dans leurs entretiens, les mentors ont noté que les avantages se situaient à plusieurs niveaux : pour eux personnellement, pour les membres de leur groupe de travail, pour les personnes guidées et pour l'ensemble de l'organisation.

Les mentors, hommes et femmes, ont mentionné des avantages pour eux-mêmes, tels que le plaisir de « faire des collègues », l'amélioration des « réseaux », la satisfaction d'aider les autres et de les « voir réussir », le remboursement de l'aide qu'ils ont reçue et les nouvelles perspectives qu'ils ont acquises, y compris une image plus précise de la façon dont l'agenda de la réforme institutionnelle se déroule ». (De Vries, 2006).

Le mentorat peut permettre aux femmes de développer et d'acquérir des compétences et des connaissances en matière de leadership qui, sans le mentorat, les employés ne pourraient jamais savoir qu'elles sont nécessaires pour progresser dans leur carrière.

Il peut être source d'inspiration, renforcer l'autonomie des femmes et transmettre des valeurs au sein de l'entreprise.

Il joue également un rôle important dans la prise de conscience de la manière de gérer les différences culturelles et les attentes à l'égard des hommes et des femmes, comme l'a souligné une personne interrogée : « Les managers (hommes et femmes) qui ont des managers dans leurs équipes aident, par exemple, à savoir comment ils réagissent à l'annonce d'une grossesse », ce qui peut avoir un impact important sur le moment et la manière dont les femmes poursuivront leur carrière.

“

Je pense qu'ils ont surtout été mes patrons. Ils m'ont donné des opportunités, ils m'ont poussé à croire que je pouvais les réaliser.

Femme, directrice,
industrie pharmaceutique

”





Les réseaux professionnels, levier de réussite

Les avantages du travail en réseau sont largement connus. Le réseautage professionnel, bien qu'essentiel pour la croissance de carrière, révèle des disparités entre les sexes, notamment dues à des contraintes de temps liées à des rôles culturellement assignés. Alors que les hommes peuvent se permettre de débattre et de tisser des liens lors de réunions informelles, les femmes, souvent chargées de la logistique familiale, se trouvent désavantagées dans la construction de leur réseau professionnel.

Il est reconnu que pour nouer des relations professionnelles solides et de confiance, il faut du temps, une ressource que les femmes ont tendance à avoir en moindre mesure, en particulier en dehors des heures de bureau (Burt, 1992 ; Podolny et Baron, 1997 ; Seibert et al., 2001). Les femmes sont confrontées à des obstacles lorsqu'il s'agit d'assister à des événements de réseautage qui se déroulent après les heures de travail, ce qui peut affecter leur progression professionnelle et leur accès aux opportunités de mentorat et de sponsorship, considérés comme des vecteurs informels de promotion.

Les recherches soulignent que les réseaux sociaux des femmes pourraient être moins hétérogènes que ceux des hommes, potentiellement remplis de contacts similaires et moins liés au monde professionnel (Campbell, 1988 ; Moore, 1990 ; Renzulli et al., 2000). Cela peut résulter de l'exclusion des femmes de certains cercles ou d'une auto-exclusion basée sur des préférences personnelles, ou encore des différences structurelles dans les postes occupés par les hommes et les femmes, qui engendrent des opportunités différentes.

Le développement du réseautage va au-delà du temps alloué, il comprend la formation à des compétences de mise en réseau. **Le mentorat est mis en avant comme une solution particulièrement efficace pour combler le fossé des relations informelles**, généralement accessibles aux hommes, en les rendant accessibles aux femmes et à d'autres groupes minoritaires (Anne De Vries, Webb, & Eveline, 2006). Des questions sont posées pour assurer un réseautage équilibré : l'existence d'espaces de réseautage intégrés dans la journée de travail, la reconnaissance de l'importance du réseautage dans la promotion et le soutien au développement de compétences de réseautage au sein de l'organisation.

“

Une montagne de recherches montre que les réseaux professionnels offrent davantage d'opportunités d'emploi et d'affaires, des connaissances plus larges et plus approfondies, une meilleure capacité d'innovation, une progression plus rapide, un statut et une autorité plus importants. Construire et entretenir des relations professionnelles améliore également la qualité du travail et accroît la satisfaction professionnelle

Harvard Business Review,
Gino, Kouchaki, & Casciaro,
2016

”



Il est suggéré que l'inclusion des réseaux formels féminins dans les organisations peut être bénéfique, notamment dans les secteurs traditionnellement masculins, tout en rappelant l'importance d'inclure les hommes dans ces initiatives pour déconstruire les biais implicites.





La parentalité pour tous

La parentalité joue un rôle fondamental dans la trajectoire professionnelle et appelle à une remise en question des structures de soutien actuelles. Les responsabilités parentales peuvent souvent sembler incompatibles avec les exigences de la vie professionnelle, et ce déséquilibre se manifeste de manière particulièrement aiguë chez les femmes.

Comme le témoigne une directrice du secteur des services BtoB, la réflexion sur le bon moment pour fonder une famille est une préoccupation qui pèse davantage sur les femmes :



Les femmes en position de dirigeante ont plutôt un ou pas d'enfant

Femme, dirigeante, Energie



POUR MOI, CE N'ÉTAIT JAMAIS LE BON MOMENT POUR AVOIR UN BÉBÉ [...]. LES FEMMES DOIVENT SE DEMANDER SI LE MOMENT EST BIEN CHOISI POUR FONDER UNE FAMILLE. PAS LES HOMMES. CE N'EST PAS JUSTE. IL FAUT QUE ÇA CHANGE.



En France, l'évolution des mentalités concernant la famille et la parentalité commence à influencer les politiques des entreprises. Une enquête révèle une attente sociale grandissante pour que les employeurs facilitent la conciliation entre la paternité et la carrière professionnelle des hommes, soulignant l'importance croissante du rôle des pères dans l'éducation des enfants (Statista, 2023).

La discrimination basée sur le genre dans le soutien à la parentalité doit être adressée, afin de ne pas renforcer les stéréotypes de genre et de reconnaître la nature partagée de la parentalité. Il est impératif d'embrasser toutes les configurations familiales et de considérer les autres formes de soins. Une directrice du secteur industriel note les défis liés à la carrière et à la famille, en particulier lorsqu'il s'agit de déplacements fréquents.

Les stratégies pour aider les parents travailleurs comprennent la mise à disposition de services de garde d'enfants abordables et fiables, offrant ainsi aux deux parents la possibilité de poursuivre leurs ambitions professionnelles sans compromettre le bien-être familial. La flexibilité des horaires et les options de travail à distance sont également primordiales pour maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

La mobilité, tant en termes de voyages d'affaires que de possibilités de changement de lieu de travail pour l'avancement de carrière, doit être considérée sous l'angle familial. Une dirigeante dans les services financiers illustre ce point :

“

LORSQUE JE SUIS
REVENUE DU
CONGÉ MATERNITÉ,
J'AVAIS LE MERCREDI
DE LIBRE,
MAIS LA PLUPART
DES DÉPLACEMENTS
ÉTAIENT PRÉVUS
DU MARDI AU JEUDI.

”

En conclusion, nos entretiens soulignent **les multiples défis auxquels sont confrontés les parents, en particulier les mères, dans leur développement professionnel.** Pour réaliser une progression professionnelle équitable, il est essentiel de démanteler les normes obsolètes et d'adopter des politiques de travail qui embrassent l'évolution des dynamiques familiales contemporaines. Les entreprises qui adoptent ces changements créent un environnement où les hommes et les femmes peuvent s'épanouir professionnellement sans renoncer au bonheur d'être parents.



La nécessité d'intégrer l'égalité entre les hommes et les femmes

Bien que des progrès significatifs aient été réalisés vers l'égalité des sexes sur le lieu de travail, les statistiques de diversité peuvent occulter des disparités de fonction. Ainsi, il n'est pas rare de trouver une concentration de **90 % de femmes au sein des départements de ressources humaines et 80 % d'hommes dans les départements d'ingénierie.**

Ces écarts, mis en évidence par les études du World Economic Forum, suggèrent que la diversité n'est pas toujours répartie de manière égale au sein des entreprises, appelant à un examen plus nuancé et ciblé des politiques de diversité en milieu professionnel.

Bien que des progrès aient été réalisés ces dernières années, les femmes sont encore largement sous-représentées dans de nombreux postes bien rémunérés et de haut niveau.



90%

de femmes au sein des départements RH, **80 %** d'hommes en ingénierie.

Gender Gap, by job family

Job family	Share of women	Gender wage gap	Relative ease of recruitment	
			Current	2020
Architecture and Engineering	11%	27%	-1,18%	-0,27%
Arts, Design, Entertainment, Sports and Media	48%	12%	-0,21%	0,07%
Business and Financial Operations	43%	30%	-0,42%	-0,16%
Computer and Mathematical	23%	28%	-0,91%	-0,13%
Construction and Extraction	10%	48%	-1,48%	-0,64%
Installation and Maintenance	8%	24%	-1,43%	-0,20%
Management	25%	34%	-0,84%	-0,03%
Manufacturing and Production	20%	32%	-0,99%	-0,12%
Office and Administrative	54%	36%	0,21%	0,31%
Sales and Related	41%	35%	-0,42%	0,03%

Source: Future of Jobs Survey, World Economic Forum

Note: Relative ease of recruitment measured on a qualitative -2 («much harder») to +2 («much easier») scale. Gender wage gap refers to share of responses in the affirmative

Dans le secteur technologique, par exemple, les femmes ne représentent que 25 % de la main-d'œuvre et sont encore plus sous-représentées dans les postes de direction. Par exemple, seulement 16 % des PDG et 26 % des directeurs techniques dans l'industrie technologique sont des femmes.

Dans le secteur financier, les femmes représentent 35 % de la main-d'œuvre, mais seulement 13 % des directeurs financiers et 17 % des PDG sont des femmes. L'ingénierie est confrontée à un défi similaire : les femmes ne représentent que 22 % de la main-d'œuvre et seulement 6 % d'entre elles occupent des postes de directeur ou des postes plus élevés. Le secteur des ventes est lui aussi confronté à un déséquilibre entre les sexes : les femmes représentent 36 % de la main-d'œuvre, mais elles n'occupent que 22 % des postes de directeur des ventes les mieux rémunérés et 25 % des postes de vente dont la rémunération est supérieure à 100 000 dollars.

Le secteur juridique s'en sort un peu mieux, les femmes constituant 48 % de la main-d'œuvre, mais il y a toujours une sous-représentation notable dans les postes de direction, où seulement 22 % sont des partenaires et 31 % des PDG. Ces statistiques soulignent l'écart persistant entre les hommes et les

femmes dans divers domaines, et mettent en évidence la nécessité de poursuivre les efforts pour promouvoir l'égalité des sexes et la diversité dans les postes de direction. (Forum économique mondial, 2023).

L'objectif est ici de montrer l'importance de veiller à ce que chaque département et chaque équipe soient équilibrés, dans l'intérêt de tous.



La nécessité d'une éducation et d'une sensibilisation pour tous

L'éducation sur l'équité des sexes en milieu professionnel est cruciale, révélant des différences dans l'apprentissage des compétences telles que la négociation qui impacte significativement l'avenir financier. Les recherches indiquent que **20 % des femmes ne négocient jamais leurs conditions salariales** avec un impact sur leur salaire initial à hauteur de 7 000 dollars dès la première année, s'accumulant jusqu'à 650 000 à 1 million de dollars sur une carrière de 45 ans (Cabrera, 2018).

1M \$

de salaire en moins sur une carrière de 45 ans.



Une directrice dans le domaine des Services partage sa prise de conscience personnelle quant à la négociation et comment elle encourage maintenant toute son équipe à développer cette compétence.

Il est également essentiel d'éduquer les hommes sur leur rôle dans la promotion de l'égalité des sexes, car « l'équilibre repose sur la collaboration entre les hommes et les femmes » (Interviewée, 40 ans). La Harvard Business Review (2023) souligne que de nombreux hommes dirigeants ne sont pas conscients de problèmes qui paraissent évidents aux femmes. Les hommes peuvent être des alliés moins efficaces qu'ils ne le croient, souvent en raison d'un manque de conscience de leurs propres comportements contribuant aux inégalités.

La diversité dans les conseils d'administration et les équipes de direction s'est avérée profitable, les entreprises les plus diversifiées enregistrant de meilleurs résultats financiers et moins de risques (Harvard Business Review, 2023). En outre, les femmes supportent une pression accrue due aux attentes sociales. Selon une étude d'Arinite Santé et Sécurité (2024), les femmes sont 1,5 fois plus susceptibles de souffrir de stress au travail que les hommes, et cette pression est particulièrement intense pour celles âgées de 35 à 44 ans qui jonglent entre carrière et responsabilités familiales.



Les efforts doivent donc porter sur une **distribution plus égale des responsabilités domestiques et professionnelles**. Les politiques **d'équilibre vie professionnelle - vie personnelle**, ainsi que la sensibilisation des hommes à partager les responsabilités familiales, sont cruciales pour créer un environnement de travail plus égalitaire. En reconnaissant et en agissant sur ces divers aspects, les entreprises et la société peuvent progresser vers un monde où hommes et femmes ont les mêmes chances de réussir professionnellement tout en menant une vie familiale satisfaisante.



Garde d'enfants et rétention des salariés

La mise en place de structures d'accueil pour les enfants est une mesure stratégique visant à améliorer la fidélisation des employés. Ce service est particulièrement bénéfique pour les femmes, qui assument souvent la plus grande partie des responsabilités liées à la garde des enfants. En outre, il renforce les relations entre collègues en créant un environnement de travail favorable qui reconnaît et prend en compte leurs difficultés personnelles.



LES NOUVEAUX LEVIERS

Les ambitions de la France pour parvenir à une représentation de 30 % de femmes dans des fonctions dirigeantes d'ici 2026 et de 40 % d'ici 2029 illustrent un engagement fort envers l'égalité des sexes au travail. Notre méthode de recherche, combinant une analyse détaillée de publications, des entretiens avec des managers identifiés comme Talents, des dirigeants et cadres exécutifs, ainsi qu'un sondage au sein de la promotion MBA de l'EDHEC, révèle que malgré des avancées notables, en particulier au sein des conseils d'administration, la parité au niveau de la direction exécutive peine à suivre.

Notre analyse suggère que **recruter davantage de femmes ne suffit pas** pour combler le déficit de représentation en France. Il est impératif de renforcer la promotion interne des talents féminins. Les entreprises françaises sont appelées à intégrer de manière efficace la diversité, l'équité et **la responsabilité environnementale au cœur de leur gouvernance**.

Pour clôturer cette étude, nous recommandons une stratégie globale qui accélère la promotion des talents féminins, la mise en place de programmes d'intervention ciblés, la revalorisation du rôle des

travailleurs indépendants dans le développement durable, et l'incorporation des principes ESG dans les fonctions professionnelles. Ces mesures doivent s'accompagner de solutions pour la garde d'enfants et l'amélioration de la rétention des employés, afin de favoriser un environnement de travail plus inclusif et équitable.



Accélérer le développement des talents féminins

Un programme intensif destiné à promouvoir les femmes dans les entreprises est une étape fondamentale vers l'équité des sexes. Ce programme consisterait pour les membres du conseil d'administration à choisir une femme à haut potentiel et à la mentorer pendant un an pour la préparer à des rôles de leadership. Cela vise à accélérer leur développement professionnel et à assurer une diversité réelle dans la sphère décisionnelle.



↳ Développement de programmes dédiés au changement de statut

Le programme a pour but de propulser les femmes en position intermédiaire, en leur conférant les compétences et les connaissances essentielles pour accéder à des postes de plus haut niveau. Cela ne favorise pas uniquement la progression individuelle, mais vise également à accroître la rentabilité et l'efficacité au sein de l'entreprise. En habilitant les femmes à des postes intermédiaires, le programme établit un modèle pour l'égalité des sexes et pave la voie vers une culture d'entreprise résolument plus inclusive.



↳ Améliorer l'intégration dans les petites entreprises

Dans les petites entreprises, l'adaptation des stratégies pour l'équité des sexes doit être à la fois simple et efficace. Il est essentiel de se concentrer sur des objectifs précis et atteignables, adaptés à la taille et aux ressources de l'entreprise. Cela peut inclure la définition de cibles pour la représentation féminine au sein des postes de management, ainsi que l'organisation de formations régulières sur la diversité et l'inclusion pour promouvoir une culture d'entreprise plus inclusive.

↳ Lignes directrices pour les indépendants

Dans de nombreuses organisations, une part importante de la main-d'œuvre est constituée de travailleurs indépendants. Il est essentiel de définir des lignes directrices en matière de durabilité pour ces professionnels, en particulier dans les contextes sociaux et environnementaux. Ce faisant, les entreprises peuvent s'assurer que l'ensemble de leur personnel, quel que soit son statut, adhère aux mêmes normes élevées en matière de durabilité et de pratiques éthiques.

↳ Passer des problèmes aux solutions et valoriser l'ESG

L'incorporation des critères ESG dans les descriptions de poste et les processus d'avancement professionnels est tout aussi essentielle. Cela signifie que l'engagement des employés en faveur de l'ESG, et notamment de l'égalité des sexes, doit être reconnu comme une composante clé de leur rôle et de leur évolution de carrière, intégrant ainsi les objectifs ESG au cœur des responsabilités de chacun dans l'entreprise.

07 LES NOUVEAUX ENJEUX DE LA CULTURE MANAGÉRIALE



Une gouvernance plus ambitieuse

La gouvernance dans le contexte de la diversité et de l'inclusion est un sujet bien établi. En 2009, la France a lancé des initiatives pour équilibrer les conseils d'administration avec un minimum de 40 % de chaque sexe représenté au sein des entreprises du CAC 40. Presque douze ans après, la loi Rixain du 24 décembre 2021 a poursuivi cet élan avec des mesures pour renforcer l'égalité des sexes dans le monde des affaires.

L'article 14 de cette loi établit l'exigence d'une représentation équilibrée entre femmes et hommes au sein des instances dirigeantes des grandes entreprises, mettant également l'accent sur la transparence de cette équité. Un cadre dirigeant souligne que l'équilibre ne peut reposer sur la décision d'une seule personne, mais doit être un effort collectif pour revisiter comment les rôles de direction sont attribués et préparer les deux sexes à ces postes.

Concernant la gouvernance de l'équité des sexes, il est important de noter que, malgré l'existence de politiques, sans une intégration



de la diversité et de l'inclusion dans la culture de l'entreprise, ces politiques risquent de ne pas dépasser ce qui est simplement imposé. L'inégalité des sexes est perçue comme un échec de la gouvernance, selon ONU Femmes en 2024. Les entretiens ont révélé que bien que les politiques et les objectifs soient essentiels pour initier le changement, ils doivent être le début d'actions concrètes et d'un véritable changement de mentalité, car une politique en soi n'est pas suffisante.

Une nouvelle image du leadership

La recherche d'image d'un PDG sur Google met souvent en évidence des stéréotypes de genre, où l'on présume généralement que les dirigeants sont des hommes. Ce biais inconscient peut limiter la capacité d'aspiration des femmes, soulignant qu'il ne suffit pas seulement de se préparer à des rôles de leadership, mais aussi de trouver l'inspiration et la motivation pour y accéder.

Avec un pourcentage encore faible de femmes dirigeantes, il est difficile pour les nouvelles entrantes sur le marché du travail de s'imaginer en tant que leader. Des personnalités comme Marcus (2023) soulignent que les dirigeantes agissent non seulement en tant que modèles, mais aussi en tant que mentors et conseillères, inspirant les femmes à viser plus haut et à adopter les mentalités nécessaires pour réussir.

La recherche montre l'importance des modèles de rôle : ils ouvrent le champ des possibles et renforcent la confiance des femmes dans leurs décisions (Thekla Morgenroth, 2015). Les exposer à des femmes accomplies peut briser le cycle des stéréotypes et influencer positivement leurs choix de carrière, même dans des domaines traditionnellement dominés par les hommes.

Les efforts continus en France, comme le démontre la loi Rixain et la précédente loi Cope Zimmerman, visent à équilibrer la représentation des sexes dans les postes de direction et de gouvernance. Les étudiants du Global MBA de l'EDHEC, dans le cadre de leurs recherches et du projet Louis Dupont Transition Management, ont mis en lumière à la fois les progrès ré-

alisés et les défis persistants pour atteindre l'équité des sexes dans les rôles décisionnels. Les chiffres de l'ONU indiquent une part de 26,2% de femmes dans les parlements nationaux, ce qui montre la nécessité d'accélérer le changement vers la parité.

“

Ce n'est pas qu'il faut se préparer, il faut se motiver.

Femme, DRH - Services

”



8 L'IA, LA NOUVELLE DONNE



Morgane SOULIER
Conférencière,
Experte en numérique

En ce début d'année 2024, l'intelligence artificielle (IA) s'est imposée comme le catalyseur d'une transformation profonde au cœur des ressources humaines. Cette métamorphose digitale bouleverse les méthodes traditionnelles, annonçant une ère où la collecte de données RH s'effectue avec une vitesse et une précision sans précédent, se libérant des entraves linguistiques et offrant une autonomie inédite aux acteurs d'une entreprise.

Les données RH, jadis confinées dans l'opacité des bilans sociaux, sont désormais à portée de clic. L'IA sert d'accélérateur dans l'exploitation de ces précieuses informations, incluant celles qui composent l'Index Égalité Hommes/Femmes, ainsi que les exigences de la directive CSRD, applicable depuis le premier janvier 2024. Cette dernière, en particulier, incarne un pivot réglementaire en faveur de la transparence et de la durabilité. Par l'optimisation des processus et l'automatisation des tâches répétitives, l'IA permet aux équipes RH et aux managers de se

dédier pleinement à une mission cruciale : renouer le dialogue avec les salariées, les écouter et les soutenir. Le temps ainsi libéré ouvre la voie à un engagement plus profond, à une écoute plus attentive et à un accompagnement personnalisé.

En outre, l'IA se révèle être un allié puissant dans la neutralisation des biais de genre. Elle collecte et analyse objectivement les compétences, les trajectoires professionnelles, les passions et les talents au-delà des murs de l'entreprise. Grâce à ses algorithmes avancés, l'IA parvient à dresser un portrait fidèle des compétences, détaché des stéréotypes et des préjugés qui trop souvent entravent l'évolution des carrières féminines.

Les «bibles de données RH», jusqu'à présent enfermées dans des systèmes hétérogènes et souvent inaccessibles, se voient réinventées. Cette technologie bouleverse les paradigmes établis et redessine l'avenir de la fonction, plaçant l'équité et l'inclusion au cœur de sa stratégie. Les données deviennent le

socle d'une prise de décision éclairée, équitable et avant-gardiste. L'IA n'est plus une simple option ou un gadget technologique, elle s'impose comme nouveau standard incontournable pour les entreprises qui aspirent à la modernité, à l'équité et à la performance.

“

**L'IA SERT
D'ACCÉLÉRATEUR
DANS L'EXPLOITATION
DE CES PRÉCIEUSES
INFORMATIONS,
INCLUANT CELLES
QUI COMPOSENT
L'INDEX ÉGALITÉ
FEMMES/HOMMES**

”

09 NOS CONCLUSIONS

La conclusion de cette étude, réalisée par l'équipe exécutive du Global MBA de l'EDHEC, dans le cadre du Sustainable Impact Challenge (SIC), indique que **la France a accompli des avancées significatives en termes de législation pour l'égalité des sexes dans les postes de direction, mais qu'un parcours substantiel reste à accomplir.** La complexité de cette dynamique nécessite une approche diversifiée. Les données recueillies mettent en exergue la nécessité d'adopter une méthode englobant à la fois des actions législatives, organisationnelles et culturelles pour établir une véritable parité.

Pour adresser ces enjeux, les entreprises françaises sont encouragées à mettre en place **des actions transparentes et responsables.** Il est impératif de mettre en œuvre des changements culturels qui encouragent et soutiennent les aspirations professionnelles des femmes et garantissent une évolution équilibrée au sein de leur structure organisationnelle.

La conformité législative, bien que fondamentale, doit être complétée par des initiatives volontaires visant à promouvoir un environnement de travail plus inclusif et juste. En confrontant directement les défis de diversité, de durabilité et de rétention des talents, les entreprises peuvent progresser vers une gouvernance d'entreprise inclusive et prospective.

Cette étude recommande des pratiques telles que l'établissement d'indicateurs clairs et la **publication régulière de rapports sur les progrès réalisés**, ainsi que des initiatives proactives pour **renforcer l'inclusion et l'équité au travail.** En mettant en œuvre ces stratégies, les entreprises françaises ont l'opportunité de définir une nouvelle norme en matière de gouvernance d'entreprise, bénéfique pour l'organisation, ses employés et servant de modèle pour d'autres.

Les retombées de cette approche sont multiples : non seulement elles renforcent la réputation et la performance de l'entreprise, mais elles créent aussi un précédent positif pour que d'autres entités s'inspirent et s'engagent dans des pratiques similaires.

“
LA MAGIE
C'EST D'OPÉRER
”

MÉTHODOLOGIE



Les interviews

L'équipe du Global MBA de l'EDHEC a mené une quarantaine d'interviews qualitatives de femmes et d'hommes dirigeants, membres de comités exécutifs, jeunes de moins de 40 ans, hauts potentiels en situa-

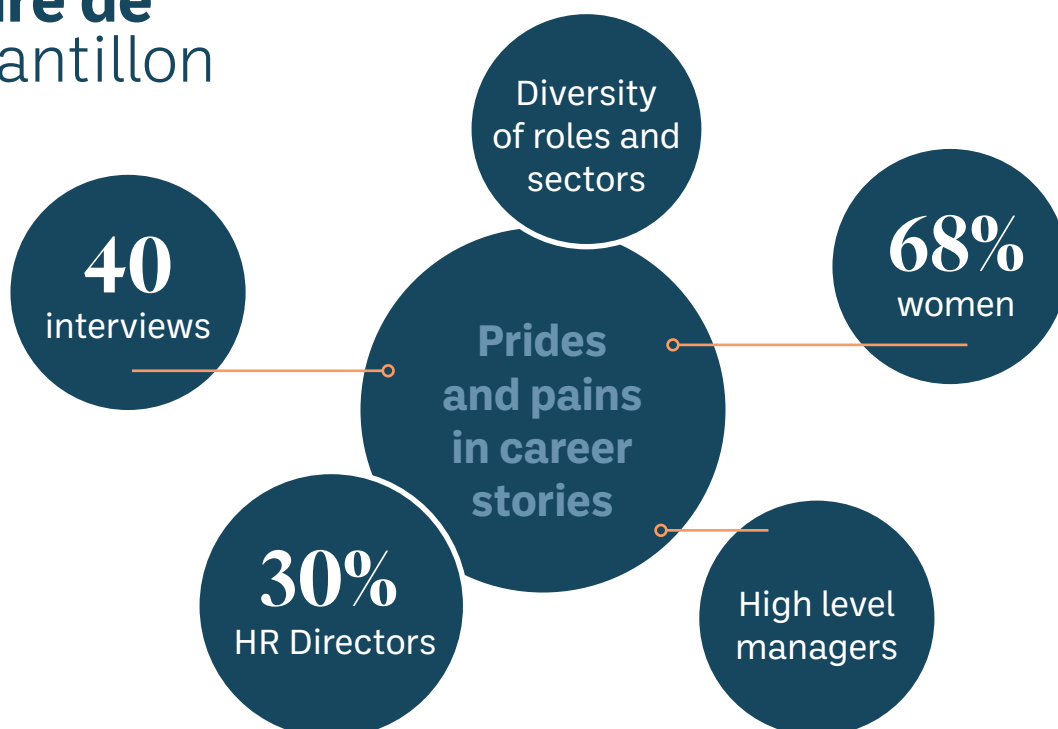
tion de management, issus d'entreprises du CAC 40, SBF 120 et d'ETI. Tous les secteurs et les métiers de l'entreprise sont représentés.

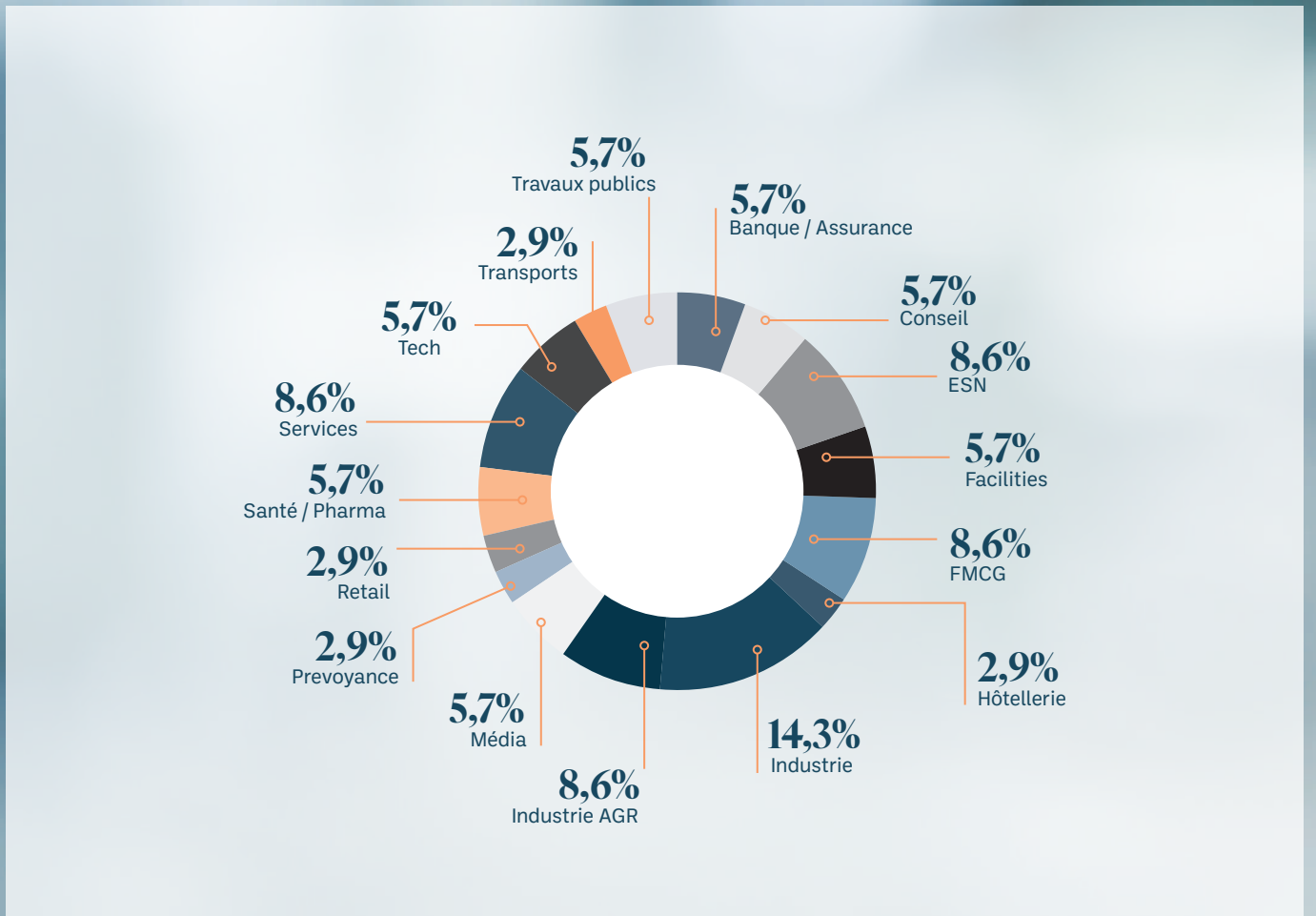
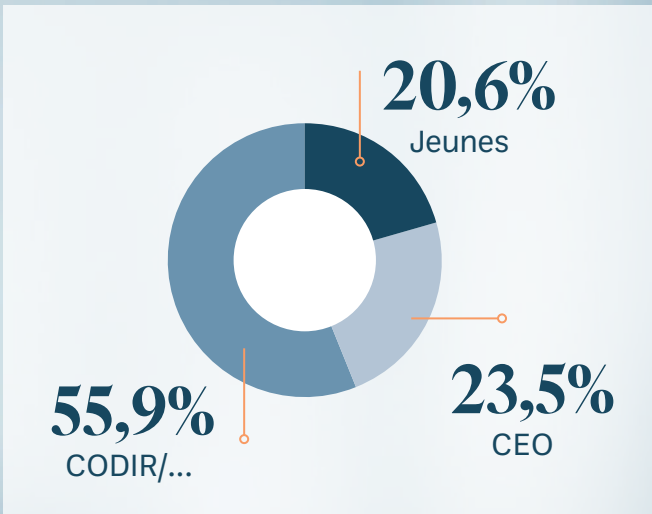
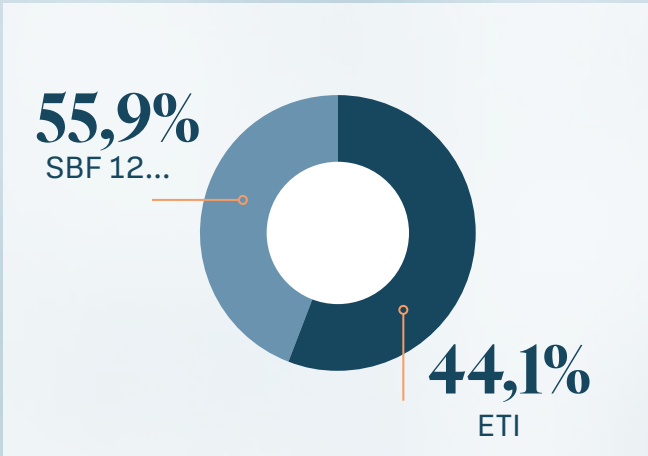
Les participants à cette étude ont travaillé dans un ensemble varié

d'industries et de postes de direction, ainsi que de pays, même s'ils sont tous actuellement basés en France. Leur carrière a duré de 15 à 40 ans. Tous ont atteint, à un moment ou à un autre, des postes de direction de haut niveau.



Nature de l'échantillon





MÉTHODE DE RECUEIL DES INFORMATIONS

40 personnes ont été sollicitées. Toutes les personnes interrogées font partie des équipes dirigeantes, en tant que PDG, directeurs/directrices, cadres dirigeants de Business Unit, cabinets de Conseil partenaires, managers, CEO. Quelques cadres à haut potentiel âgés de moins de 40 ans ont également été inclus. Les personnes interrogées se sont révélées diverses, dans le contexte du pays, en termes d'industrie, de domaine de travail (par exemple, la finance, le marketing, l'IT, les RH, les Opérations) et de sexe, avec 68% de femmes. Par exemple, environ un tiers des personnes interrogées ont occupé des postes de direction dans le domaine des affaires dans au moins dix secteurs d'activité différents.

Le guide d'interview a été conçu comme suit :

Introduction : bref contexte et présentation de l'enquêteur ou des enquêteurs. Informations concernant l'anonymat et l'autorisation d'enregistrer.

Première série de questions : mise en contexte de la personne interrogée. Histoire de la carrière, principales fiertés, principales transitions, principaux obstacles surmontés, principaux modèles.

Deuxième série de questions : comprendre leur point de vue et leur expérience en matière d'égalité entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail.

Troisième série de questions : comprendre ce qu'ils mettraient en priorité pour voir des changements réels vers l'égalité des sexes sur le lieu de travail.

“

C'EST CE QUE
NOUS AVONS
APPELÉ
« LA BAGUETTE
MAGIQUE ».

”

RÉFÉRENCES

- ↳ **Anne De Vries, J., Webb, C., & Eveline, J.** (2006). Mentoring for gender equality and organisational change. *Employee Relations*.
- ↳ **Arinite Health and Safety.** (2024, 01 25). Stress in the workplace. Retrieved from Stress in the workplace: <https://www.arinite.co.uk/factsheet/stress-in-the-workplace>
- ↳ **Cabrera, S. d.** (2018, 08 17). How Women Can Get What They Want in a Negotiation. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/08/how-women-can-get-what-they-want-in-a-negotiation?registration=success>
- ↳ **De Vries, J. &** (2006). Mentoring for gender equality and organisational change. *Employee Relations*, 573-587.
- ↳ **Edhec Business School.** (2024, 01 08). EDHEC Global MBA. Retrieved from Edhec Business School: <https://www.edhec.edu/en/programmes/mba-emba/global-mba>
- ↳ **Forbes .** (2020, 01 09). Mentorship: Good For The Mentored And Good For Those Mentoring, Too. Retrieved from Forbes : <https://www.forbes.com/sites/marvinkrislov/2020/01/09/mentorship-good-for-the-mentored-and-good-for-those-mentoring-too/?sh=3863658b142b>
- ↳ **Gino , F., Kouchaki, M., & Casciaro, T.** (2016, may). Learn to love networking. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/05/learn-to-love-networking>
- ↳ **Gross, C. “.** (2026, 06 03). A Better Approach to Mentorship. Retrieved from Mentoring: <https://hbr.org/2023/06/a-better-approach-to-mentorship>
- ↳ **GSDRC.** (2024, 01 25). gender-and-governance. Retrieved from GSDRC: <https://gsdrc.org/topic-guides/gender/gender-and-governance/>
- ↳ **Harvard Business Review.** (2023, 12 14). Harvard Business Review. Retrieved from 3 Ways Men Can Advance Gender Equity at Work: <https://hbr.org/2023/12/3-ways-men-can-advance-gender-equity-at-work>

BIBLIOGRAPHIE & INSPIROGRAPHIE



Quelques guides à (re)découvrir

Parmi les guides qui font référence , nous avons sélectionné :

- Les remarquables travaux de l'Alliance pour la mixité dans les Entreprises "AME" qui éclairent et nourrissent les plans d'actions en matière de promotion des femmes,
- L'observatoire annuel SKEMA de la féminisation des entreprises veillent à mettre en lumière les tendances , les évolutions de pratiques et des résultats dans les entreprises,
- Le Dossier Tendances RH 2024 produit par l'ANDRH engageant les politiques RH dans des solutions innovantes, qui allient l'agilité des seniors, la santé mentale, les évolutions de carrière et les enjeux RSE,
- Le rapport SISTA dresse un tableau réaliste et des plans d'actions opérationnelles pour relever le défi de la Parité,
- Le Livre INSPIRANTES du Boston Consulting Group,
- l'Observatoire des Ingénieures qui propose un focus sur les trajectoires de carrière des femmes dans les Entreprises des Services du Numérique (ESN)



Acteurs & associations, et réseaux de femmes qui oeuvrent pour la parité

- IWF, WOMEN FIRST,
- Women In Restructuring (WIR),
- le Collectif INDUSTRI'ELLES,
- Femmes@numérique,
- FINANCI'ELLES,
- Private Equity au Féminin,
- Elles Bougent,
- SISTA.



Louis Dupont

18 Rue Théodule Ribot
75017 Paris

09 53 21 89 06
contact@louis-dupont.com

<https://louis-dupont.com/fr>