

# PROMOUVOIR LE MANAGEMENT CHEZ LES FEMMES



Centre for Inclusive  
●●● Leadership



Universiteit Utrecht



avec le soutien de la  
Commission européenne





# PROMOUVOIR LE MANAGEMENT CHEZ LES FEMMES



Centre for **Inclusive**  
●●● Leadership



Universiteit Utrecht

**LINDA SENDEN**  
PROFESSEURE A L'UNIVERSITE D'UTRECHT,  
EUROPA INSTITUTE ET RENFORCE

**MIRELLA VISSER**  
CENTRE FOR INCLUSIVE LEADERSHIP

**OCTOBRE 2014**



Centre for **Inclusive**  
●●● Leadership



Universiteit Utrecht



Ce document a été élaboré et publié avec le soutien financier de la Commission européenne.

## CLAUSE DE NON-RESPONSABILITE

Ce document a été élaboré pour la Commission européenne mais n'engage que ses auteurs. La Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

## PREFACE

Cher lecteur, chère lectrice,

dans l'Union européenne, les postes de cadres moyens et supérieurs sont pour la plupart occupés par des hommes. Au sein des 28 États membres et sur l'ensemble des secteurs, entre 61 et 70 % des cadres sont en effet des hommes. Tel est l'un des principaux constats mis en avant par le rapport élaboré à propos de l'impact des changements démographiques sur la disponibilité future des cadres et des professionnels en Europe (*The Impact of Demographic Change on the Future Availability of Managers and Professionals in Europe*), publié par la CEC en 2013 au terme d'un projet international d'un an portant sur le changement démographique et financé par la Commission européenne.

Mais ce n'est pas tout : en Europe, la part des femmes occupant un poste de direction est sensiblement inférieure à leur proportion au sein de l'ensemble de la population active, qui s'élève actuellement à 63 %, et les progrès enregistrés ces dernières années en la matière sont « désespérément lents ». Au niveau des conseils exécutifs, les femmes sont encore moins nombreuses (12 %) et très peu d'entre elles atteignent la position de PDG (3 %). Il existe en outre un problème de prédominance des travailleurs d'âge moyen, puisque 60 % des directeurs appartiennent à la tranche d'âge des 35 à 54 ans. Au cours des 25 à 30 années à venir, les tendances actuelles de départ à la retraite et les effets du changement démographique pourraient priver l'ensemble des secteurs de l'industrie européenne de plus de 50 % de la main-d'œuvre qu'ils emploient actuellement, alors que les jeunes disponibles pour le recrutement se feront de plus en plus rares. Par conséquent, le besoin de recruter, de former, de maintenir et de promouvoir le leadership chez les femmes est plus urgent que jamais.

C'est pourquoi CEC European Managers en tant que coordinateur, et Eurocadres, Ledarna et CFE-CGC en tant que partenaires de l'initiative ont lancé un nouveau projet de Promotion des femmes aux postes de direction financé par l'UE. Celui-ci consiste à proposer de nouvelles mesures de promotion des femmes aux postes de direction et de décision afin d'augmenter la part des femmes aux échelons hiérarchiques moyens et supérieurs et de relever le défi du changement démographique qui s'annonce.

Notre projet a été mené sur une période d'un an et s'est conclu en octobre 2014. Il consistait en deux grands travaux de recherche dont les résultats sont exposés dans le rapport que vous tenez entre les mains. Notre intention était de déterminer la vitesse à laquelle a évolué la part des femmes présentes aux échelons hiérarchiques moyens et supérieurs au fil de ces dix dernières années. Cette question a été étudiée par la professeure Linda Senden et par son équipe de l'Université d'Utrecht. Il a été difficile pour nos experts de récolter des données dont la quantité et la qualité étaient suffisantes, ce qui n'a peut-être rien d'étonnant mais n'en demeure pas moins décevant. Ce simple constat suffit en effet à montrer que la question des femmes occupant des postes de direction ne bénéficie toujours pas de l'attention qu'elle mérite. La professeure Linden est toutefois parvenue à produire une étude excellente et approfondie à partir des rares données disponibles. Le résumé des principaux résultats de cette enquête figure dans la première partie de ce rapport. J'aimerais inviter ceux d'entre vous qui le souhaitent à consulter l'étude complète sur le site web du projet à l'adresse suivante : [www.womeninmanagement.eu](http://www.womeninmanagement.eu).

Notre projet a abouti à une deuxième série de résultats clés fondés sur plusieurs études de cas qui compilent les meilleures pratiques et montrent comment les entreprises de différents secteurs et de différentes régions européennes parviennent à promouvoir et à soutenir les femmes dans leurs carrières de dirigeantes. Ces études de cas ont été menées avec brio par l'une des plus grandes expertes sur la question des femmes dirigeantes, Mirella Visser, également directrice du *Centre for Inclusive Leadership*, basé à Uithoorn.

Je souhaiterais adresser mes sincères remerciements à Mirella Visser et à Linda Senden pour leur immense contribution et j'espère que les résultats de ce projet mené conjointement par CEC European Managers et ses partenaires contribueront de façon significative aux efforts visant à promouvoir la place des femmes aux postes de direction.

Salutations distinguées



**Annika Elias,**  
**Présidente, CEC EUROPEAN MANAGERS**



# PROMOUVOIR LE MANAGEMENT CHEZ LES FEMMES

## **PART 1**

Étude comparative des approches  
juridiques et réglementaires en Europe  
visant à accroître la part des femmes aux  
postes de cadres moyens et supérieurs

**LINDA SENDEN**  
PROFESSEURE A L'UNIVERSITE D'UTRECHT,  
EUROPA INSTITUTE ET RENFORCEE



Universiteit Utrecht



Centre for **Inclusive**  
●●● Leadership

**OCTOBRE 2014**



## INTRODUCTION

Il est bien connu que les femmes sont aujourd'hui encore sous-représentées aux niveaux hiérarchiques les plus élevés ; mais quelle est la véritable situation de l'Europe en la matière et à quelle vitesse les changements se sont-ils opérés au fil des dix dernières années ? Quelles approches réglementaires et représentatives (volontaires et juridiquement contraignantes) les pays européens ont-ils élaborées pour s'attaquer à ce problème ? Quel est leur impact (potentiel) sur une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes à ces postes ? Telles sont les questions qui ont été étudiées pour le compte de la CEC à partir d'observations faites en Allemagne, en France, en Italie, en Pologne, en Suède, au Royaume-Uni et en Norvège (pays non membre de l'UE), en conjuguant une analyse des données économiques à une analyse juridique comparative. Cette synthèse présente les principales conclusions de cette étude. Le rapport com-

plet y afférent peut être consulté à l'adresse suivante : [www.womeninmanagement.eu](http://www.womeninmanagement.eu)

L'étude a été réalisée comme suit : l'analyse des données économiques a été effectuée sous la supervision de Chantal Remery (professeure d'économie, Université d'Utrecht) et d'Albertine Veltman (professeure associée de droit du travail, Université d'Utrecht), assistées par Nicolaas Bos et Pauline Schaardenburg. Sophie Reddering a apporté sa contribution en récoltant des informations et des sources juridiques pertinentes et en dressant un aperçu des lois, des codes et des politiques applicables dans les différents pays. L'approche et la teneur de cette étude ont été développées en étroite collaboration avec Mirella Visser (Centre for Inclusive Leadership), auteure du rapport sur les meilleures pratiques. L'analyse globale du présent rapport n'engage que son auteure, Linda Senden (professeure de droit communautaire, Université d'Utrecht).



**1 SITUATION ACTUELLE  
ET RYTHME DE L'ÉVOLUTION**

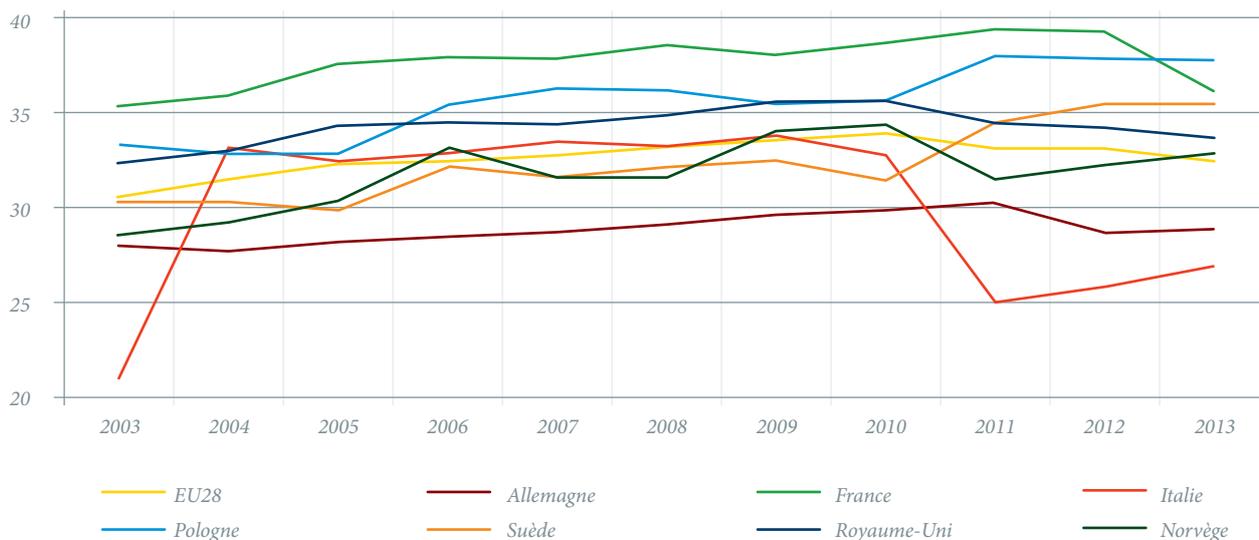
## Les données

Compte tenu du **manque de données ainsi que de la nature et de l'utilité de ces dernières**, il s'est avéré problématique de déterminer la portée réelle du problème de la sous-représentation des femmes aux postes de cadres moyens et supérieurs, la vitesse de l'évolution et les différences entre pays. Seule Eurostat est à même de fournir des données agrégées et harmonisées. Celles-ci se fondent depuis 2010 sur la Classification internationale type des professions (CITP)-08 de l'OIT, dont la classification des cadres est différente et plus fonctionnelle que celle contenue dans l'ancienne définition CITP-88, ce qui complique l'évaluation de la rapidité des changements et les comparaisons par pays (voir le rapport complet pour une explication plus détaillée des avertissements relatifs aux données).

Royaume-Uni. Globalement, au niveau de l'Union européenne, le graphique montre que la situation des femmes aux postes de direction a très faiblement évolué au fil des dix dernières années et qu'il existe des disparités considérables entre les pays. En effet, certains d'entre eux n'affichent aucun progrès significatif (France, Allemagne, Royaume-Uni), d'autres enregistrent des augmentations mineures (Pologne, Norvège) et ceux qui s'en sortent le mieux parmi les pays étudiés ne réalisent finalement que de modestes progrès (Suède, Italie). En outre, seules la Suède et la Pologne affichent une tendance à la hausse plus ou moins continue.

Dans la mesure où des données sont disponibles pour les 25-49 ans et les plus de 50 ans, les groupes d'âge ont été utilisés pour déterminer la part des femmes aux postes de cadres inférieurs, moyens et supérieurs, en partant

## Part globale des femmes dirigeantes (ISCO 1)

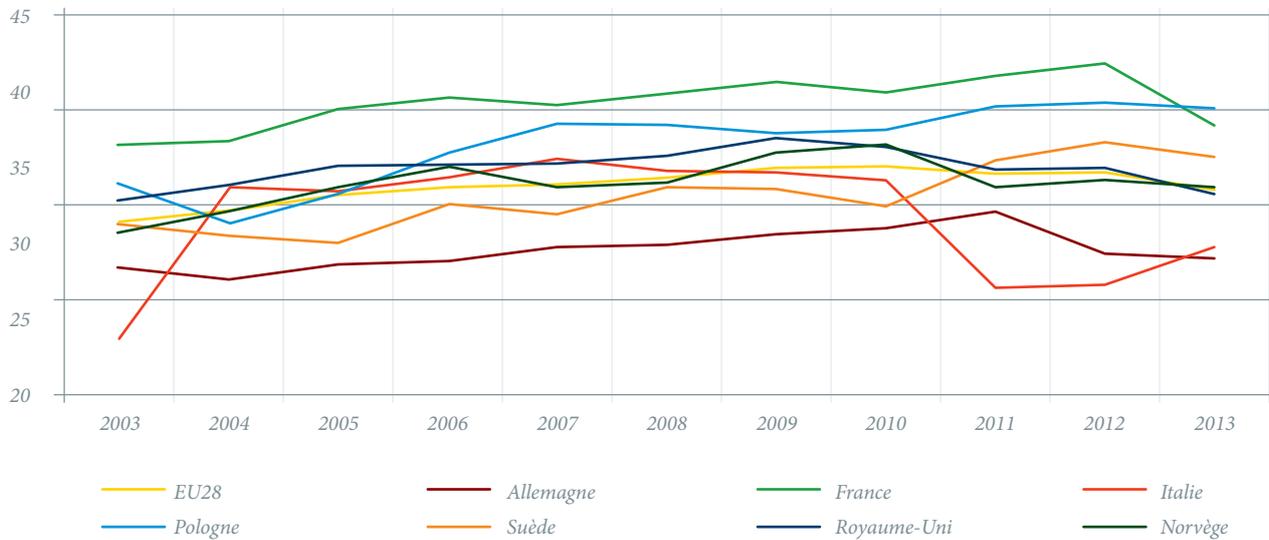


Note : l'interruption dans les séries à partir de 2011 dépend du changement de ISCO 88 à ISCO 08 ; interruption dans les séries chronologiques : France 2013 ; Allemagne 2012 ; Italie 2004 ; Pologne 2010 ; Suède 2005. Source : Eurostat, ELFS

En ce qui concerne la **part globale des femmes dirigeantes, indépendamment de l'âge, du niveau d'éducation et du niveau de responsabilité**, le graphique ci-dessus montre que le changement intervenu dans la classification CITP a apparemment contribué à faire baisser la part des femmes dirigeantes dans certains pays après 2010, en particulier en Italie, mais aussi en Norvège et au

de l'hypothèse que le groupe des plus de 50 ans a plus de chances d'être représenté aux postes de direction, alors que le groupe des 25-49 ans n'occupe encore souvent que des fonctions à des niveaux hiérarchiques moyens ou inférieurs. La part des femmes dans cette catégorie varie entre 29 % (Allemagne) et 39 % (Pologne), la Suède et la Pologne étant les pays qui affichent la tendance à la

## Part globale des femmes dirigeantes d'âge comprise entre 25-49 ans (ISCO 1)



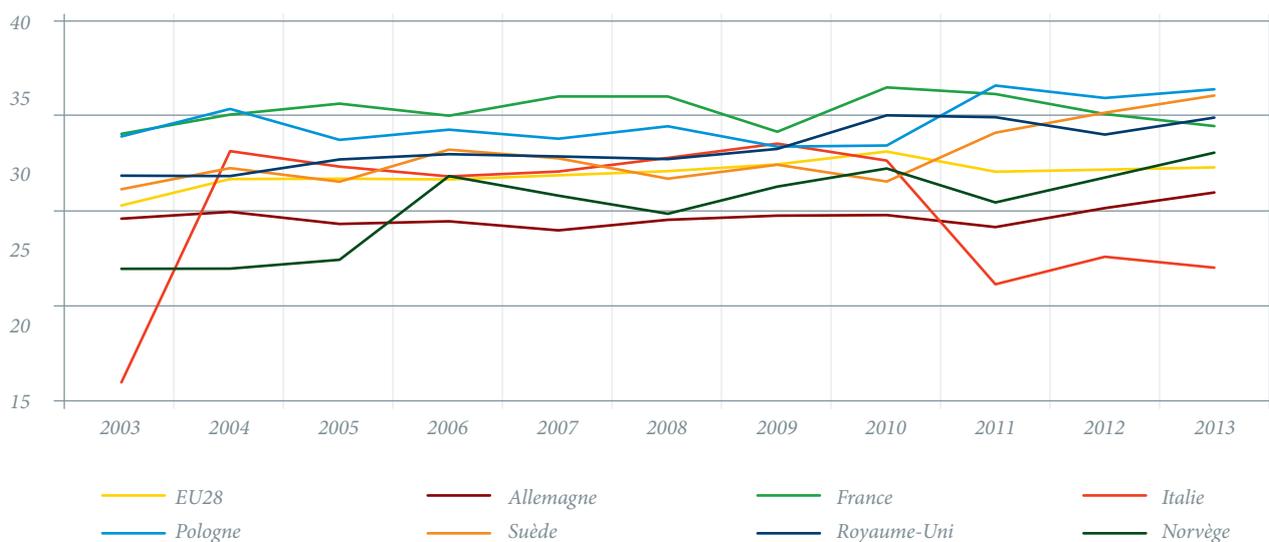
Source : Eurostat, ELFS (lfsa\_egais)

hausse la plus constante. La moyenne de l'UE a quant à elle augmenté entre 2003 et 2010 puis légèrement baissé entre 2011 et 2013.

Le groupe des femmes dirigeantes de plus de 50 ans affiche une moyenne plus faible, comprise entre 24 %

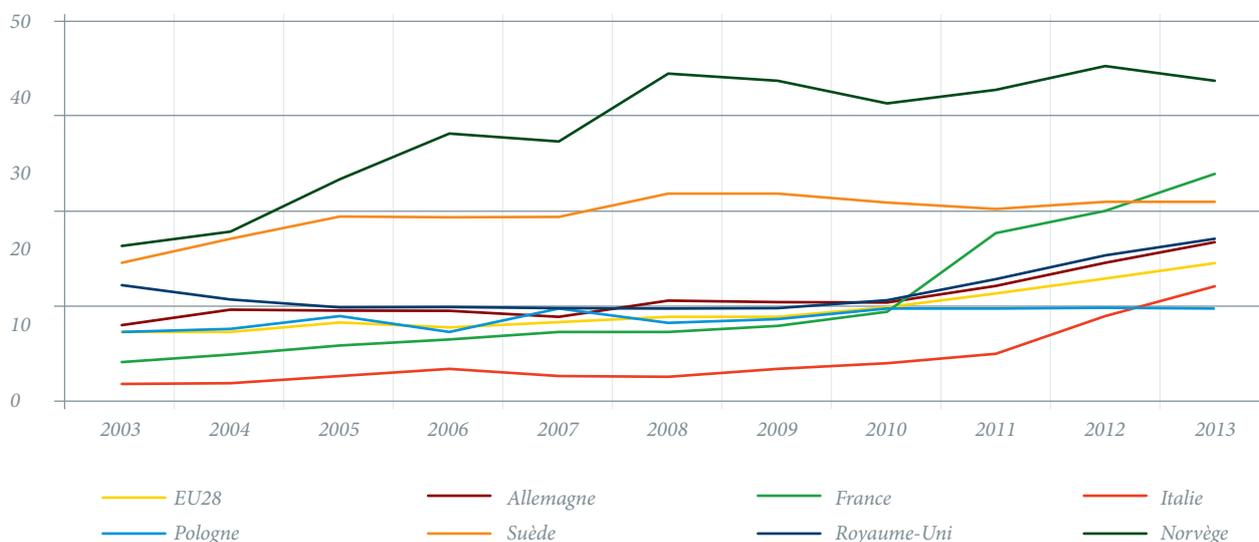
(Italie) et 35 % (Pologne). S'il est avéré que les femmes plus âgées sont plus susceptibles d'occuper des postes à responsabilité, il est tout aussi vrai que plus le niveau hiérarchique est élevé, moins les femmes sont représentées.

## Part globale des femmes dirigeantes de plus de 50 ans (ISCO1)



Note : l'interruption dans les séries à partir de 2011 dépend du changement de ISCO 88 à ISCO 08 ; interruption dans les séries chronologiques : France 2005 ; Allemagne 2005, 2011 ; Italie 2004, 2005, 2011 ; Pologne 2004, 2005, 2010, 2011 ; Suède 2005, 2011 ; Royaume-Uni 2004, 2005, 2007, 2008, 2011. Source : Eurostat, ELFS ((lfsa\_egais)

## Part des femmes dans les conseils (d'administration et/ou surveillance) des plus importantes entreprises cotées



Source : Base de données CE sur l'équilibre entre les sexes dans les postes à responsabilité

Les données relatives à la représentation des femmes aux postes les plus élevés, c'est-à-dire au sein du conseil exécutif ou de surveillance des plus importantes entreprises cotées, montrent un chiffre globalement très faible au niveau de l'UE (18 % environ) ainsi qu'un taux de croissance annuelle inférieur à 1 % depuis 2004.

De plus, ces données laissent clairement apparaître d'importantes **disparités entre les pays**. La Norvège affiche ainsi une augmentation remarquable de 22 points de pourcentage en 10 ans, portant ainsi la part des femmes cadres à 42 %. D'autres pays n'ont en revanche vu ce chiffre croître que depuis 2010, notamment la France, où cette part est passée de 13 à 30 %, et l'Italie, avec une augmentation de 5 à 15 %. Il est intéressant de noter que ces trois pays ont adopté une approche juridique stricte de quotas. L'Allemagne et le Royaume-Uni continuent de préférer un régime d'autoréglementation qui fonctionne toutefois (de plus en plus) dans l'ombre de la loi. Ces deux pays affichent une hausse de 13 à 21 %. C'est dans les deux pays qui ont choisi l'approche réglementaire la moins contraignante que les progrès sont les moins marqués. La Pologne n'a en effet enregistré qu'une augmentation de 9 à 12 % et la Suède stagne autour de 25 % depuis 2005.

Lorsque l'on compare la moyenne de l'Union européenne (18 %) à celle des pays non européens, on constate qu'elle est légèrement plus élevée qu'aux États-Unis (16,9 %), mais bien plus élevée qu'en Chine (8,1 %) et au Japon (1,1 %).

### Possibles explications de la faible proportion de femmes dirigeantes

**Parmi les diverses théories** proposées pour expliquer la faible représentation des femmes aux niveaux hiérarchiques les plus élevés, on trouve :

- la théorie du capital humain, qui souligne des choix d'études et de carrière différents entre les hommes et les femmes ;
- La théorie de la discrimination, qui insiste sur les stéréotypes et les préjugés existant à l'égard des femmes au travail ;
- la théorie des caractéristiques propres au statut, qui insiste sur le fait que l'appartenance à un certain groupe traduit une certaine (in)compétence ; et
- la théorie du plafond de verre, qui souligne les obstacles objectifs et subjectifs liés au « bon vieux réseau des hommes d'affaires ».

<b>Personnel</b>	<p><b>Théorie du capital humain</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Études</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix et opportunités de formation</li> </ul> </li> <li>• <b>Expérience professionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tâche/emploi non rémunéré – préférences familiales</li> <li>• Compétences et qualifications</li> </ul> </li> </ul>
<b>Entreprise</b>	<p><b>Théorie du capital humain</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expérience professionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Même niveau à l'entrée, mais évolutions de carrière différentes</li> </ul> </li> <li>• <b>Études</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunités et programmes de formation spécifiques à l'entreprise</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Théorie des caractéristiques propres au statut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Préjugés fondés sur le genre et norme de confirmation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charge de la preuve plus élevée et surqualification</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Théorie de la discrimination</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stéréotypes fondés sur le genre</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les mères qui travaillent manquent de compétence, de sérieux et de fiabilité</li> <li>• Les cadres masculins contrôlent l'accès aux opportunités de formation</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Critères définis par les hommes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les hommes fixent les normes de réussite d'une carrière</li> <li>• Les femmes qui agissent en tant que telles sont jugées incompetentes... Et les femmes qui agissent comme des hommes ne sont pas prises au sérieux.</li> </ul>
<b>Haute direction</b>	<p><b>L'effet « plafond de verre »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Obstacles «objectifs» liés au monde de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques de formation</li> <li>• Politiques de promotion</li> </ul> </li> <li>• <b>Obstacles comportementaux et culturels «subjectifs»</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stéréotypes fondés sur le genre</li> <li>• Les bons vieux réseaux d'hommes d'affaires conservent le statu quo</li> </ul> </li> </ul>

A la lumière de ces théories, les tableaux ci-dessus présentent les obstacles rencontrés par les femmes au niveau du statut d'employée, de l'entreprise et des instances dirigeantes.

### Possibles explications des disparités entre pays

Le contexte socio-économique, politique et culturel au sein duquel les employés et les entreprises opèrent et fonctionnent a une grande incidence sur la portée du

problème de la sous-représentation des femmes et sur le type de solutions et d'instruments réglementaires mis en place pour le résoudre. Bien qu'aucune analyse approfondie du lien de causalité n'ait été menée à cet égard, il convient de reconnaître la possible influence exercée par le contexte national, notamment par le type de système de protection sociale prévalent dans le pays et la nature individualiste ou collectiviste d'une société donnée. Le débat académique autour du lien entre le contexte général (politique, économique et social) et le niveau de représentation des femmes au sein des conseils exécutifs est pourtant encore ouvert.



**2 UNE MULTITUDE DE REPONSES  
REGLEMENTAIRES ET D'EXECUTION**



la performance des entreprises, de renforcer la responsabilité sociale de ces dernières et l'engagement envers une gestion moderne des parties prenantes ;

- l'argument de l'individu et de l'égalité des chances, selon lequel le fait de s'attaquer au déséquilibre des pouvoirs dans le domaine de la gestion des entreprises est tout simplement une question d'équité ;
- l'argument sociétal de l'intérêt public et des droits fondamentaux, qui met en avant l'importance d'une représentation équilibrée dans la perspective plus générale de la justice sociale et de la légitimité démocratique.

Les deux derniers arguments ont joué un rôle central dans les pays qui ont opté pour une approche juridique plus stricte de quotas. Dans les pays qui n'ont pas pris de mesures spécifiques ou qui n'ont pas opté pour une approche de coréglementation/ d'autoréglementation, la balance penche davantage du côté de la protection de la propriété et de la liberté d'entreprise plutôt que de celui de la promotion de l'égalité des sexes dans la gestion d'entreprise.

- **Les éventuelles limites juridiques (et même constitutionnelles)** à l'utilisation d'objectifs sous la forme de quotas (p. ex. en Allemagne). En Norvège, il existe en revanche déjà une longue tradition de quotas, comme expliqué ci-dessus.

- **La tradition juridique et la culture** : dans certains pays (libéraux), la tradition d'autoréglementation est plus forte et l'accent est plutôt mis sur la déréglementation que sur la réglementation des entreprises, compte tenu de la concurrence mondiale (p. ex. au Royaume-Uni et en Suède). D'autres pays se caractérisent au contraire par une tradition d'intervention de l'État dans les mécanismes de marché à travers la réglementation publique et l'adoption de politiques sociales, dans la mesure où le rôle de l'État y consiste plutôt à assurer la redistribution des revenus (p. ex. en Norvège, en France, en Italie, en Allemagne).

Parallèlement, il convient toutefois de noter *l'immense dynamisme* du paysage réglementaire. La loi norvégienne sur les quotas a incontestablement servi d'exemple pour les régimes juridiques stricts récemment adoptés dans un certain nombre de pays (en Italie, en France, mais aussi en Espagne, en Belgique et en Islande), tout en donnant le ton des débats politiques et sociétaux (animés) qui se sont ouverts dans d'autres pays autour de la réponse institutionnelle et instrumentale la plus appropriée à apporter au problème persistant de la sous-représentation des femmes dans la gestion de entreprises (p. ex. en Suède et en Allemagne). A cet égard, on peut ainsi affirmer que les mentalités convergent de plus en plus vers la nécessité d'adopter des approches plus strictes, ce qui soulève également la question de l'impact ou de l'efficacité des différentes approches.



**3 LE (POSSIBLE) IMPACT  
DES APPROCHES RÉGLEMENTAIRES**

L'évaluation de l'impact ou de l'efficacité des différentes approches réglementaires et d'exécution dépend avant tout de *l'objectif final à atteindre* : ***l'égalité*** (une représentation équilibrée des hommes et des femmes aux postes de direction et/ou dans les conseils) ***ou l'instauration d'une égalité des chances*** permettant d'accéder à un poste de direction (au conseil exécutif). Les régimes juridiques stricts de quotas sont principalement axés sur les résultats (approche descendante), tandis que les approches d'autoréglementation et de coréglementation sont principalement axées sur les opportunités (approche ascendante) et ne fixent bien souvent pas d'objectifs précis.

### Facteurs déterminant l'efficacité

Diverses études montrent que ce sont les régimes réglementaires et répressifs les plus durs, ceux qui fixent ***les objectifs ou les quotas les plus stricts et les plus contraignants***, qui agissent le plus efficacement et progressent le plus rapidement. Il a également été constaté que cette efficacité dépend ***du type et de la rigueur des sanctions imposées*** et des moyens juridiques utilisés à cet effet, tels que l'éventuelle dissolution des entreprises qui ne respectent pas la loi en Norvège.

### Mécanismes de contrôle et d'exécution

Dans le cas du succès norvégien, ***les mesures volontaires*** ont également joué un rôle central, en particulier les programmes de formation destinés aux candidates qualifiées et la coopération entre parties prenantes en vue de créer des systèmes de soutien, ainsi que la disponibilité d'exemples féminins à suivre.

***La pression politique, un débat public intense et une argumentation claire*** peuvent contribuer à faire progresser la situation et à crédibiliser les approches de coréglementation et d'autoréglementation, notamment en développant des codes de gouvernance d'entreprise dans ce domaine. L'impact potentiel des codes d'autoréglementation peut toutefois s'avérer (très) peu prometteur, dans la mesure où ceux-ci ne fixent aucun objectif ambitieux ou spécifique pour les entreprises et où ils ne prévoient pas de sanctions lorsque des entreprises s'écartent de la recommandation d'une représentation paritaire. Lorsque le principe « se conformer ou s'expliquer » s'applique, le coût induit par la détérioration ou la perte de réputation en cas de non-respect est nettement plus élevé pour les grandes entreprises que pour les petites. Plus généralement, l'application et le contrôle des codes de gouvernance d'entreprise se sont dans l'ensemble avérés problématiques.

Obligation de publier un rapport annuel sur le respect du code de gouvernance de l'entreprise	Obligation juridique de publier un rapport sur le respect de l'objectif de genre prévu par le code au conseil d'administration	Obligation de se conformer ou de s'expliquer	Adoption par l'État d'une solution alternative	Refus d'enregistrement des conseils d'administration	Obligation de laisser les sièges des entreprises ouverts ou invalidation des élections des membres du conseil	Avertissements et amendes	Dissolution de l'entreprise
---	--	--	--	--	---	---------------------------	-----------------------------



En outre, des études montrent que les **progrès réalisés sont nettement moins marqués et bien plus lents avec des règles non contraignantes et qu'ils peuvent même se retrouver paralysés à un certain moment (p. ex. en Suède et au Royaume-Uni)**. L'une des causes de ce phénomène réside peut-être dans la réticence des entreprises à travailler méthodiquement sur cette question. Le manque de conviction concernant la nécessité de faire changer les choses au niveau des entreprises et l'absence d'engagement envers des objectifs d'égalité des chances et de justice sociale contribueront à saper la crédibilité du régime d'autoréglementation.

Enfin, le fameux « **effet de ruissellement** » du régime des quotas en Norvège ne s'est pas (encore) fait sentir, ce qui signifie qu'il n'a pas encore contribué de manière significative au progrès global de l'égalité des chances pour les femmes aux postes de direction. Pour rendre une telle évolution possible, il apparaît essentiel d'associer les approches d'autoréglementation/coréglementation ainsi que les approches réglementaires et coercitives à **la poursuite de l'élaboration de mesures de soutien et de meilleures pratiques des entreprises** visant à accroître la diversité des sexes aux postes de direction.



## **4 PRINCIPALES CONCLUSIONS ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS**

## Conclusions

- La part des femmes aux postes à responsabilité reste globalement assez faible ; au niveau des cadres moyens et supérieurs, les disparités entre pays sont toutefois moins marquées (27 % contre 38 %) qu'au niveau des hauts dirigeants (12 % contre 42 %) ;
- s'il existe des disparités entre pays, le profil des cadres moyens et supérieurs évolue en général lentement dans tous les pays et pour toutes les tranches d'âge ;
- L'introduction récente dans certains pays d'approches juridiques basées sur des quotas a permis d'accélérer les progrès réalisés au niveau des hauts dirigeants/du conseil ; dans d'autres, les progrès restent très limités. La moyenne de l'UE se maintient quant à elle à un niveau très bas (18 %) ;
- les approches d'autoréglementation/coréglementation cèdent de plus en plus la place à des régimes coercitifs, compte tenu du manque de progrès accomplis. Si la Norvège donne le ton à cet égard, ailleurs, les approches de quotas sont adaptées aux besoins.

## Enseignements

- Pour qu'une approche réglementaire et d'exécution porte ses fruits, elle doit être adaptée à la culture (juridique) et bénéficier d'un large soutien de la société, du public, des actionnaires et des parties prenantes. Mais les vues de la société ne sont pas statiques et la pression politique et publique peut entraîner des changements du droit (constitutionnel) et permettre de passer d'une attitude de laisser-faire dans l'industrie à une approche coercitive plus énergique.
- La crédibilité et l'efficacité des approches d'autoréglementation/coréglementation ne dépendent pas tant de mécanismes d'exécution solides et de sanctions dissuasives que de l'exemple donné par l'État et les entreprises publiques, du rôle décisif joué par les médias et de l'engagement et l'implication de tous les acteurs concernés (PDG, présidents, membres du conseil exécutif, départements des ressources humaines, représentants des employés, conseils d'entreprise, etc.), mais aussi du développement de meilleures pratiques.
- Alors que les approches d'autoréglementation/coréglementation risquent de s'avérer insuffisantes pour atteindre des résultats égaux, elles peuvent malgré tout être considérées comme des étapes indispensables vers la mise en place des conditions nécessaires pour atteindre cet objectif politique et adopter une approche juridique plus énergique en cas de manque de progrès manifestes. L'autoréglementation et la coréglementation sont donc des mécanismes essentiels permettant de sensibiliser davantage l'industrie, le monde politique et le public à ce problème et de réfléchir aux réponses appropriées et efficaces qu'il convient d'apporter. En fin de compte, ces réponses impliquent souvent une combinaison de plusieurs instruments dont le contenu exact peut varier en fonction du moment et de l'endroit.

# PROMOUVOIR LE MANAGEMENT CHEZ LES FEMMES

## **PART 2**

Stratégies et Meilleures Pratiques  
pour accroître la présence des femmes  
dans les postes de l'encadrement

**MIRELLA VISSER**  
**CENTRE FOR INCLUSIVE LEADERSHIP**

Centre for **Inclusive**  
●●● Leadership



Universiteit Utrecht

**OCTOBRE 2014**



# 1 INTRODUCTION

La part des femmes occupant des postes de direction au sein des entreprises en Europe est sensiblement inférieure à leur proportion au sein de la population active, qui s'élève actuellement à 63 %<sup>1</sup>. Dans l'Union européenne, **les femmes n'occupaient en 2013 que 32 % des postes de direction**<sup>2</sup> et les progrès enregistrés au cours de la dernière décennie se sont avérés « désespérément lents ». Les femmes sont encore moins nombreuses au niveau des conseils exécutifs (12 %)<sup>3</sup> et très peu d'entre elles atteignent la position de PDG (3 %). Il existe en outre un problème de prédominance des travailleurs d'âge moyen, puisque **60 % des directeurs appartiennent à la tranche d'âge des 35 à 54 ans**. Au cours des 25 à 30 prochaines années, les tendances actuelles de départ à la retraite et les effets du changement démographique pourraient priver l'ensemble des secteurs de l'industrie européenne de plus de 50 % de la main-d'œuvre qu'ils emploient actuellement, alors que les jeunes disponibles pour le recrutement se feront de plus en plus rares<sup>4</sup>. Par conséquent, le besoin de recruter, de former, de maintenir et de promouvoir les femmes aux postes de direction est plus urgent que jamais.

C'est pourquoi CEC European Managers en tant que coordinateur, et Eurocadres, Ledarna et CFE-CGC en tant que partenaires de l'initiative, ont lancé un nouveau projet de « Promotion des femmes aux postes de direction » financé par l'UE. Celui-ci consiste à proposer de nouvelles **mesures de promotion des femmes aux postes de direction et de décision afin d'augmenter la part des femmes représentées aux échelons hiérarchiques moyens et supérieurs dans le but de relever le défi du changement démographique** qui s'annonce. C'est dans ce but qu'a été mené le projet intitulé « Promouvoir les femmes aux postes de

cadres – Stratégies et meilleures pratiques destinées à accroître la part des femmes occupant des postes de cadres moyens et supérieurs ». Outre le présent rapport, une étude<sup>5</sup> menée par l'Université d'Utrecht a également été publiée ; des conférences ont par ailleurs été organisées et un site internet consacré à cette question a vu le jour.

Conscientes des besoins de personnel dirigeant qu'elles auront à combler dans les années à venir, les cinq entreprises mentionnées dans le présent rapport, à savoir **Accor** (France), **Gekoplast** (Pologne), **H&M** (Suède), **Sandvik** (Suède) et **T-Systems** (Allemagne), se sont portées volontaires pour participer à l'étude et partager leurs expériences, leurs politiques et leurs outils avec un public plus large. CEC European Managers a donc pris contact avec ces entreprises ; le **Centre for Inclusive Leadership** a quant à lui été chargé de la collecte et de l'analyse des données ainsi que de la rédaction du présent rapport. La sélection des entreprises s'est faite en fonction de critères géographiques (Europe du Nord, Europe de l'Est et grands pays), de la variété des secteurs représentés et de leur taille. Les entreprises participantes ont approuvé les textes qui les concernaient.

Le présent rapport expose le vaste éventail d'arguments avancés par les entreprises (le « pourquoi ») ainsi que les politiques et les outils déployés par celles-ci (le « comment ») pour recruter et former des femmes et promouvoir leur présence à des postes de direction. Il présente **les meilleures pratiques d'un groupe restreint d'entreprises** disposant d'une expérience avérée en matière de promotion des femmes aux échelons hiérarchiques moyens et supérieurs. Il exprime en outre le point de vue de femmes dirigeantes dont les carrières constituent un exemple de réussite, les trajectoires qui leur ont permis d'arriver où elles en sont aujourd'hui et leur perception des obstacles

- 1 « Progress on equality between women and men in 2013 », document de travail des services de la Commission européenne ; [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual\\_reports/141002\\_report\\_progress\\_equality\\_between\\_women\\_men\\_2013web\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/141002_report_progress_equality_between_women_men_2013web_en.pdf)
- 2 Définition des « Directeurs, cadres de direction et gérants » du groupe 1 de la CITP-08 ; données Eurostat, ELFS (voir l'étude pour plus de détails).
- 3 Source : Base de données européenne sur les femmes et les hommes dans la prise de décision ; données collectées entre le 01/04/2014 et le 30/04/2014.
- 4 Voir le rapport de la CEC sur l'impact du changement démographique sur la disponibilité future des cadres et des professionnels en Europe (*The Impact of Demographic Change on the Future Availability of Managers and Professionals in Europe*).
- 5 Voir l'étude sur le site web consacré à ce projet : [www.womeninmanagement.eu](http://www.womeninmanagement.eu)

et des leviers qui ont entravé ou favorisé leur carrière professionnelle. Le terme de « meilleures pratiques » renvoie souvent aux conclusions tirées d'un processus de sélection de critères de référence. Or, dans la mesure où ce rapport repose sur des entreprises volontaires et non sur des entreprises sélectionnées selon des normes de référence du milieu professionnel, les « meilleures pratiques » présentées ici sont en réalité des « bonnes pratiques ».

Les informations contenues dans ce rapport se fondent sur des *entretiens personnels*<sup>6</sup> menés avec des directeurs des ressources humaines, des responsables diversité, des membres de conseils et un certain nombre de cadres expérimentées<sup>7</sup>. Des documents complémentaires (tels que des vidéos ou des pages internet<sup>8</sup>) ont également été exploités. L'objectif de ce projet ne consiste pas à fournir un compte-rendu ou

un support empirique exhaustif des résultats récoltés à l'occasion des visites de terrain ou des audits réalisés dans les entreprises participantes, mais vise plutôt à identifier les différentes approches et méthodes susceptibles d'être employées par les entreprises pour permettre une meilleure représentation des femmes aux postes de direction, compléter les approches juridiques décrites dans l'étude ou offrir une voie alternative.

***La vocation de ce rapport sur les meilleures pratiques est donc d'inspirer et de fournir des outils pratiques grâce auxquels les entreprises seront en mesure de mieux représenter les femmes aux postes de direction. Il fournit un aperçu des éventuels outils, stratégies et politiques susceptibles d'être adaptés et développés afin d'élaborer des solutions sur mesure. Nous tenons à remercier les entreprises pour leur participation.***

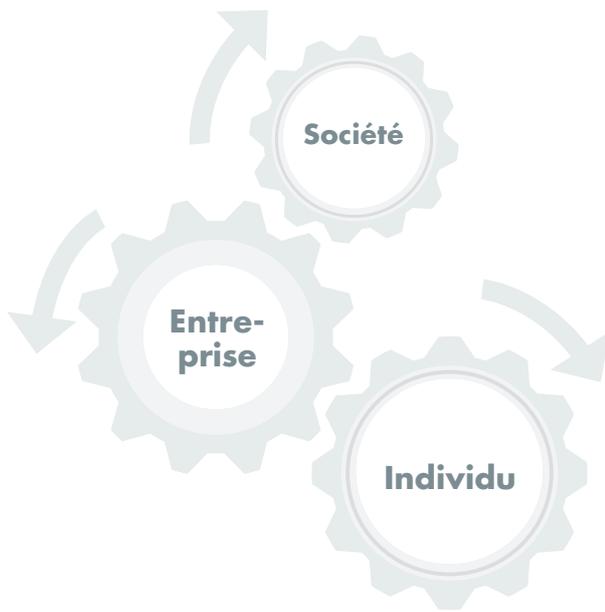
6 Les citations des personnes interrogées sont indiquées en italique. Elles ont été approuvées pour publication.

7 La liste des noms des personnes interrogées figure à la fin de ce rapport.

8 Certaines de ces informations sont disponibles sur le site web du projet [womeninmanagement.eu](http://womeninmanagement.eu)



**2 OBSTACLES A LA PROMOTION  
DES FEMMES AUX POSTES  
DE DIRECTION**



### Société

- Attentes et préjugés
- Mécanismes de soutien
- Législation et politiques

### Entreprise

- Aménagement du temps de travail
- Culture d'entreprise
- Politiques et programmes des RH

### Individu

- Choix d'études et de carrières
- Choix de conciliation entre travail et vie privée
- Autopromotion et visibilité

Les femmes désireuses d'accéder à des postes de direction se retrouvent confrontées à des obstacles de **trois niveaux** : au niveau de la société, au niveau de l'entreprise et au niveau de l'individu.

Au **niveau de la société**, les **attentes** relatives aux rôles des hommes et des femmes peuvent s'infiltrer dans la vie (des entreprises) ; les **préjugés** sur les femmes occupant des postes de décision et de direction façonnent l'environnement dans lequel évoluent les entreprises. En outre, la culture du pays joue un rôle essentiel. Partout en Europe, les pays nordiques sont

en effet considérés comme les plus avancés en matière d'acceptation des femmes aux postes de direction. D'autres obstacles peuvent apparaître à ce niveau en fonction du **soutien fourni par l'État** : services d'accueil (pour enfants et personnes âgées) et **politiques et réglementations** (notamment fiscales) structurées de sorte à permettre aux hommes comme aux femmes de conjuguer leur vie de famille à leur carrière (à un poste de direction). Si les entreprises n'ont aucune emprise sur ces obstacles sociétaux en tant que tels, elles peuvent toutefois élaborer des politiques et mettre en œuvre des instruments

permettant d'atténuer les répercussions négatives potentielles sur leur main-d'œuvre féminine.

Au niveau de *l'entreprise*, les politiques et modalités de travail peuvent encourager ou au contraire décourager les femmes qui aspirent à un poste de direction. Parmi les potentielles mesures de soutien, on peut par exemple citer la flexibilité des modalités de travail, le travail à temps partiel (temporaire), l'impartialité des procédures de recrutement et de sélection et les politiques d'équité salariale. La *culture d'entreprise* correspond à la façon de faire de chaque entreprise. Elle peut avoir un impact considérable sur l'efficacité des politiques et des instruments et peut constituer un levier ou un obstacle pour la promotion des femmes aux postes de direction. Dans les cultures où les relations informelles sont essentielles à l'avancement de la carrière, les femmes qui n'appartiennent pas à des *structures ou à des réseaux informels* ne sont pas aussi bien informées que leurs homologues masculins des possibilités de carrière. Bien souvent, leur absence de ces réseaux implique également qu'elles ne sont pas connues des responsables chargés des procédures de sélection et de promotion concernant les fonctions de direction. Dans les entreprises où la norme est fixée par certains *comportements* masculins (par exemple lorsque des journées à rallonge sont perçues comme un signe de motivation), l'accès des femmes à des niveaux hiérarchiques élevés risque d'être rendu plus difficile. Si les femmes (mais aussi et de plus en plus souvent les hommes) qui assument des responsabilités familiales ne parviennent

pas à se conformer à ces règles tacites, on risque de considérer qu'elles accordent moins d'importance à leur carrière. Il convient également de tenir compte d'autres facteurs, tels que les valeurs de l'entreprise et la façon dont la haute direction montre l'exemple en matière de diversité. Le chapitre 4 du présent rapport est consacré aux questions liées aux obstacles et aux leviers relatifs à l'organisation des cinq entreprises participantes.

Enfin, un autre obstacle entravant l'avancement professionnel peut s'expliquer par les *décisions individuelles* prises par les femmes elles-mêmes. Une carrière est en effet déterminée par les choix d'études et de filières (secteur, domaine d'activité, rôle de direction ou d'assistance), la mobilité et la question d'une possible conciliation entre travail et vie privée. Ces choix sont eux-mêmes influencés par la culture du pays et celle de l'entreprise. Le chapitre 5 est consacré aux parcours professionnels de cinq femmes haut placées dans les entreprises participantes et illustre les choix qu'elles ont faits et la façon dont leur parcours professionnel s'est organisé.

Les différents obstacles rencontrés aux trois niveaux mentionnés précédemment s'ajoutent à la *difficulté* pour les entreprises de trouver des politiques et instruments adéquats leur permettant de promouvoir l'accès des femmes à des postes de direction.

Le chapitre 3 commence par présenter les cinq entreprises qui ont contribué à l'identification des meilleures pratiques dans le cadre du présent rapport.



### **3 PRESENTATION DES ENTREPRISES PARTICIPANTES**

Les cinq entreprises figurant dans ce rapport opèrent dans des secteurs et des pays différents et présentent des tailles et des structures d'entreprise juridiques différentes (propriété).

## Données des entreprises participantes par ordre alphabétique, 2013

Entreprise	Accor	Gekoplast	H&M	Sandvik	T-Systems <sup>9</sup>
<b>Industrie</b>	Hôtellerie	Matières plastiques	Mode	Génie industriel	Services et consultance informatiques
<b>Pays d'origine</b>	France	Pologne	Suède	Suède	Allemagne
<b>Propriété</b>	Cotée à la bourse de Paris (CAC40)	Capital privé	Familiale	Cotée à la bourse de Stockholm (OMX30)	Filiale de Deutsche Telekom AG
<b>Nombre de pays d'exploitation</b>	92	1	53	130	20
<b>Chiffre d'affaires 2013</b>	5,5 milliards d'euros	18 millions d'euros	16,7 milliards d'euros	9,6 milliards d'euros	9,5 milliards d'euros
<b>Nombre d'employés</b>	170 000	228	116 000	47 000	50 000
<b>% de femmes dans les CS ou ANE</b>	40	0	55	10	23,5
<b>% de femmes au CE/CD/CA<sup>11</sup></b>	9	33	37,5	33	0
<b>% de femmes aux postes de haute direction<sup>12</sup></b>	28	47	50	16,4	15,7
<b>% de femmes aux postes de cadres moyens<sup>13</sup></b>	NA	NA	NA	NA	14,7
<b>% de femmes employées</b>	46	38	89	18,5	24,9

<sup>9</sup> Les chiffres renvoient à l'activité de l'entreprise au niveau mondial et incluent l'Allemagne.

<sup>10</sup> CS renvoie au conseil de surveillance (dans les systèmes de gouvernance d'entreprise à double niveau) ; ANE renvoie à l'administrateur non exécutif (dans les systèmes unitaires). Tous deux remplissent des rôles de surveillance par excellence et n'impliquent pas de tâches exécutives.

<sup>11</sup> CE renvoie au conseil ou comité exécutif. Il concentre les postes exécutifs les plus élevés. Selon les entreprises, il est aussi appelé comité de direction (CD) ou conseil d'administration (CA).

<sup>12</sup> La haute direction est le niveau de direction le plus élevé, directement suivi par le conseil. Chez Accor, la haute direction inclut les gestionnaires d'hôtels ; chez H&M ce sont les directeurs pays, qui sont responsables de l'ensemble des ventes et de la rentabilité.

<sup>13</sup> Les entreprises n'ont pas toutes été en mesure de fournir des chiffres pour les différents niveaux de direction.

## Trois tendances

Il est intéressant de noter que les données transmises par les entreprises participantes reflètent un certain nombre de tendances bien connues concernant la représentation des femmes au niveau du personnel et de la direction. Tout d'abord, les femmes sont généralement mieux représentées dans **certains secteurs**, comme la mode et l'hôtellerie, ce qui n'est pas vrai pour d'autres secteurs, comme les TIC ou l'ingénierie. Chez H&M, une entreprise active dans le secteur de la mode, près de 90 % des employés sont des femmes, alors que chez Sandvik, un groupe mondial actif dans le génie industriel, l'outillage et la construction, et chez T-Systems, une entreprise opérant dans les technologies de l'information, les femmes ne représentent respectivement que 18,5 et 24,9 % des effectifs.

Deuxièmement, dans les **secteurs proches de la demande du consommateur final**, il est fréquent de trouver une part plus élevée de femmes dans les conseils. Accor et H&M comptent toutes deux un nombre relativement élevé de femmes dans leurs conseils de surveillance, à savoir 40 et 55 % respectivement. Les secteurs se rapprochant du bas de la chaîne d'approvisionnement ont tendance à enregistrer une part beaucoup plus faible de femmes dans les conseils. Il est ainsi intéressant de constater que Sandvik ne compte que 10 % de femmes au sein des différents conseils de surveillance, contre 33 % dans son conseil exécutif.

Troisièmement, les **grandes entreprises** comptent généralement beaucoup plus de femmes dans leurs conseils que les plus petites entreprises. Un tel constat peut s'expliquer par le fait que les grandes entreprises sont généralement bien plus exposées à l'internationalisation, qu'elles ont en général une plus grande visibilité (ce qui se traduit par une plus grande surveillance exercée par le public, la presse et le gouvernement) et qu'elles sont donc plus soucieuses de ne pas ternir leur réputation. De même, les procédures des ressources humaines des grandes entreprises, et plus particulièrement le recrutement des membres du conseil et les procédures de sélection, ont dans l'ensemble été normalisées et professionnalisées.

## Postes de direction

Le PDG (au conseil exécutif) et le Président du Conseil (dans le système unitaire) sont considérés comme les postes les plus influents d'une entreprise. Or, dans aucune des entreprises participantes ces postes ne sont occupés par des femmes. Ce constat corrobore les données disponibles au niveau de l'UE, puisque **seulement 3 %<sup>14</sup> des PDG sont des femmes**. Sous le PDG, les directeurs d'unités d'exploitation et les directeurs financiers détiennent généralement des postes clés au sein du conseil exécutif. En fonction de l'activité principale de l'entreprise, d'autres postes peuvent s'avérer tout aussi influents, notamment dans la recherche et le développement ou dans la technologie des matériaux. Dans les entreprises participantes, certains des postes les plus puissants sont occupés par des femmes. Dans le groupe Accor, la seule femme membre du comité exécutif, Sophie Stabile, est chargée des finances du groupe et occupe le poste de directrice financière ; chez Gekoplast, la seule femme membre du conseil, Joanna Siempinska, est responsable de la production et du développement et chez Sandvik, Petra Einarsson est présidente de la division technologie des matériaux.

## Distinction importante entre les fonctions exécutives et non exécutives

Pour parvenir à un poste de direction, il faut généralement monter plusieurs échelons au fil desquels l'étendue des responsabilités et le nombre ou le niveau des subordonnés augmentent progressivement. Les plus hauts postes de direction sont ceux du conseil ou comité exécutif (CE), parfois appelé comité de direction (CD) ou conseil d'administration (CA). Ce haut niveau de direction est responsable de **l'exploitation quotidienne** de l'entreprise. Les membres du conseil de surveillance (dans les systèmes de gouvernance d'entreprise à double niveau) ou les directeurs non exécutifs (dans les systèmes unitaires) sont responsables de la surveillance des activités des hauts dirigeants, et dans de nombreux cas de leur nomination, de leurs récompenses et de leur licenciement. Pour mener à bien leurs tâches de **surveillance**, les memb-

<sup>14</sup> Source : Base de données européenne sur les femmes et les hommes dans la prise de décision ; données collectées entre le 01/04/2014 et le 30/04/2014.

res doivent tenir compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, employés, clients, etc.) et de l'entreprise elle-même. Alors que les hauts dirigeants sont **employés à temps plein** par l'entreprise, les membres du conseil de surveillance ou directeurs non exécutifs ne consacrent que **peu de temps** à leurs fonctions au sein de l'entreprise. Souvent, les membres du conseil de surveillance (ou directeurs non exécutifs) viennent d'autres entreprises et détiennent plusieurs postes de surveillance.

## Différentes trajectoires professionnelles

Bien que l'expérience à un haut niveau de direction soit souvent un critère déterminant dans le processus de sélection des membres des conseils de surveillance, les trajectoires professionnelles aboutissant à un poste au conseil de surveillance peuvent être très différentes de ceux conduisant à une fonction exécutive. Vu le faible effectif de femmes disposant d'une expérience à un haut niveau de direction et les pressions exercées par la société, la presse et les réglementations (futures) vers une plus grande représentation féminine, de plus en plus de **femmes a priori étrangères au monde des affaires** mais disposant d'une expérience en politique, au sein des

gouvernements, dans des ONG, dans des entreprises de services professionnels, etc., sont nommées membres de conseil de surveillance ou directrices non exécutives. Cette tendance est commune à l'ensemble de l'UE. Si la part des femmes dans les conseils de surveillance s'élève à 20 %, elle n'est toutefois que de 12 % au niveau des conseils exécutifs. Cette tendance se reflète également dans trois entreprises observées : Accor, H&M et T-Systems comptent en effet plus de femmes au conseil de surveillance qu'au conseil exécutif. De nombreux efforts visant à améliorer la représentation des femmes dans les conseils, notamment par le biais des instruments juridiques présentés dans l'étude, se concentrent sur le niveau du conseil de surveillance. Toutefois, les membres du conseil de surveillance sont beaucoup moins visibles par les employés que les membres du conseil exécutif. Les jeunes femmes qui débutent une carrière de direction ont besoin **d'exemples à suivre** ; or, les entreprises qui n'en présentent aucun ou ne comptent que très peu de femmes au sein de leur conseil exécutif laissent inconsciemment entendre à ces jeunes femmes qu'une carrière dans l'encadrement supérieur n'est sans doute pas à leur portée. Par conséquent, les efforts déployés par les entreprises doivent se concentrer sur l'amélioration de la représentation et de la visibilité des femmes aux différents niveaux de la direction exécutive plutôt que dans la branche non exécutive.

## Comparaison de la part des femmes dans les conseils par rapport aux moyennes de l'UE

Entreprise (pays) <sup>15</sup>	% de femmes dans les conseils de surveillance/non exécutifs	% de femmes dans les conseils exécutifs/comités exécutifs/comités directeurs/conseils d'administration
Accor (France)	40 (31)	9 (11)
Gekoplast (Pologne)	0 (18)	33 (4)
H&M (Suède)	55 (29)	37,5 (21)
Sandvik (Suède)	10 (29)	33 (21)
T-Systems (Allemagne)	23,5 (18)	0 (7)
Moyenne de l'UE	20	12

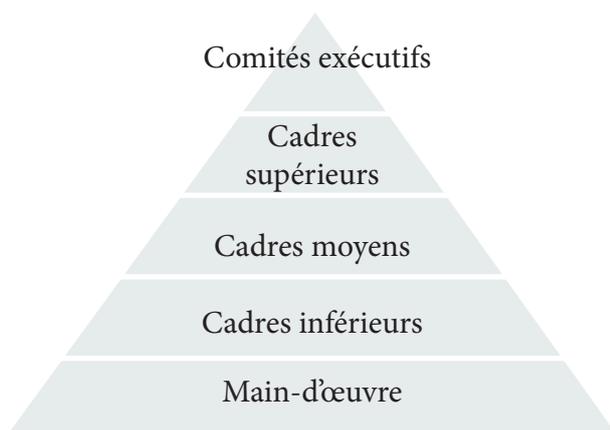
<sup>15</sup> Les moyennes nationales sont indiquées entre crochets.

## Culture nationale

Il est évident que les entreprises sont influencées par la culture du pays<sup>16</sup> dans lequel elles opèrent. Si l'on compare la présence de femmes siégeant dans leurs conseils aux moyennes observées dans leurs pays d'activité, H&M dépasse les moyennes nationales pour les deux branches et Accor s'approche de ces moyennes. Sandvik ne dépasse que la moyenne suédoise en matière de représentation féminine au sein des conseils exécutifs, alors que T-Systems s'en sort mieux que la moyenne allemande pour ce qui est de son conseil non exécutif.

## La pyramide des opportunités féminines perdues

Un modèle pyramidal récurrent<sup>17</sup> semble ressortir de l'observation des données des entreprises participantes. Si l'on considère l'ensemble des effectifs, plus la position est élevée, plus la part des femmes diminue. Cette tendance entraîne une grave sous-représentation des femmes aux plus hauts niveaux hiérarchiques par rapport à la présence féminine globale au sein de l'entreprise. Chez H&M par exemple, la « pyramide des opportunités féminines perdues » compte 89 % de femmes à sa base, puis cette part diminue pour passer à



50 % au niveau des cadres supérieurs et atteindre 37,5 % au sein du conseil exécutif. Chez Accor, cette pyramide commence à 46 %, avant de passer à 28 % au niveau des cadres supérieurs, pour finir à 9 % au plus haut niveau de direction. Seule **Sandvik semble** réussir à inverser cette tendance à la baisse avec 18,5 % de main-d'œuvre féminine, 16,4 % de femmes au niveau des cadres supérieurs, mais 33 % aux plus hauts postes de direction.

## Les fonctions critiques des entreprises

Il est également important de souligner que les carrières des femmes occupant des postes à responsabilités se concentrent dans certains domaines, tels que les ressources humaines, les relations publiques, la communication, les affaires juridiques ou d'autres types de fonctions générales et de coordination, plutôt que dans des fonctions de direction d'unités d'exploitation ou de fonctions à responsabilités financières. Nombreuses sont les entreprises qui accordent davantage de prestige aux postes de directeur d'unités d'exploitation qu'aux fonctions de coordination et de direction de départements généraux. Cette distinction est également importante, car certains portefeuilles (notamment les fonctions commerciales essentielles) sont réputés plus **puissants** que d'autres et constituent ainsi une meilleure passerelle et une meilleure **ouverture** vers de plus hauts postes de direction. En outre, lorsque certaines fonctions sont perçues comme étant « typiquement féminines » (comme les ressources humaines ou la communication), des **stéréotypes** peuvent voir le jour et limiter les femmes dans leur carrière. Les chiffres relatifs à la composition hommes/femmes des hautes fonctions de coordination et de direction d'unités d'exploitation dans les entreprises participantes ne sont pas disponibles. À partir des informations disponibles sur la composition du niveau exécutif le plus élevé, on observe que parmi les quatre femmes membres des comités exécutifs chez Sandvik, trois

<sup>16</sup> L'étude présente une analyse détaillée des cultures nationales et des comportements dominants dans ces pays à l'égard de l'intervention de l'État sur les questions liées à l'égalité des genres dans les entreprises.

<sup>17</sup> US Women in Business, Catalyst, 2013 : [www.catalyst.org/media/catalyst-2012-census-fortune-500-no-change-women-top-leadership](http://www.catalyst.org/media/catalyst-2012-census-fortune-500-no-change-women-top-leadership) ; «Women Matter», 2012, McKinsey : [www.mckinsey.com/client\\_service/organization/latest\\_thinking/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/women_matter)

sont effectivement responsables de fonctions générales et de coordination (ressources humaines, communications et affaires juridiques).

## Résultats préliminaires

Il a été demandé aux entreprises participantes de décrire l'évolution du nombre de femmes aux différents niveaux de direction au cours des 10 dernières années. S'il n'existe aucune base de données complète sur ce point et si certaines entreprises n'ont que très récemment commencé à accorder une attention particulière à la promotion des femmes aux postes de direction, il est toutefois possible de formuler certaines observations.

**Accor** s'est efforcée de constituer progressivement un vivier de talents féminins destiné à pourvoir aux postes de direction. Aujourd'hui, 28 % de leurs directeurs d'hôtel dans le monde sont des femmes, bien qu'il existe d'importantes disparités entre les régions et les pays. En Europe, ce pourcentage s'élève à 35 % ; en Amérique du Nord, il n'est que de 7 % ; en Amérique latine, il atteint en revanche 44 %. En Europe, ces taux s'échelonnent de 0 % (Bulgarie, Grèce, Irlande, Slovaquie et Ukraine) à 30-40 % (France, Italie, Pays-Bas, Portugal, Espagne) et atteignent même 40-50 % (République tchèque, Lituanie, Luxembourg, Pologne).

**Gekoplast** n'a quant à elle pas développé de politique de diversité des genres. Les femmes y occupent actuellement 10 % des postes de direction et 33 % des sièges au comité exécutif (soit un membre sur trois).

Parmi les entreprises étudiées dans ce rapport, c'est **H&M** qui enregistre le pourcentage le plus élevé de femmes au sein du comité d'exécutif, avec 37,5 %. En outre, la moitié des directeurs pays (situés au plus haut niveau de direction sous le comité exécutif) sont des femmes, y compris dans certains des pays les plus importants. Les femmes se retrouvent non seulement

dans des rôles de coordination ou de gestion du personnel au siège social, mais aussi dans des environnements plus traditionnellement masculins, en tant que directrices des achats et directrices du développement de nouvelles activités.

Chez **Sandvik**, où une stratégie globale de diversité a été introduite en 2012, la part des femmes aux postes de direction a augmenté, passant de 13,9 à 16,1 % entre 2010 et 2013. Pour la première fois dans l'histoire de l'entreprise, quatre femmes (sur un total de 12 membres) figurent dans l'équipe de direction exécutive.

**T-Systems**, qui s'est lancée sur la voie de la diversité en 2010, a fait état d'une forte progression globale de 3 % de femmes aux postes de cadres inférieurs, moyens et supérieurs au cours des trois dernières années. L'augmentation la plus forte a été enregistrée au niveau moyen avec 4 % (entre 2010 et 2013). Les femmes y occupent actuellement 15 % des postes aux échelons hiérarchiques moyens et supérieurs, contre 12,1 % trois ans auparavant. T-Systems ne compte actuellement aucune femme dans son conseil d'administration. Georg Pepping (membre du conseil d'administration, directeur des ressources humaines) explique : « *Le fait d'être une entreprise très centrée sur l'Allemagne semble limiter les chances de trouver des femmes pour des postes au conseil d'administration, car la maîtrise de la langue allemande reste un critère de sélection déterminant. Il est également exigé de disposer d'une solide expérience en IT/TC. Il est rare qu'un même profil combine ces deux aspects. Il semble plus facile de trouver des femmes pour pourvoir des postes de directrices des ressources humaines et des finances au conseil d'administration. Pour relever ce défi, nous constituons progressivement notre futur vivier et portons nos talents vers les postes de direction supérieure et, finalement, de membres du conseil. Les femmes occupent environ 15 % des postes de cadres moyens et supérieurs et 16 % des postes de cadres inférieurs* ».

A grid of 16 photographs showing various views of a staircase with yellow walls and metal railings. The images are arranged in a 4x4 grid, each showing a different perspective of the stairs, including close-ups of the railings, the steps, and the overall structure. The text "4 BONNES PRATIQUES" is centered in the middle of the grid.

**4 BONNES PRATIQUES**

## 4.1 DEUX QUESTIONS CENTRALES

Chaque entreprise participant au projet a déployé de considérables efforts dans son secteur afin d'améliorer la représentation des femmes aux postes de direction. Chacune d'entre elles a adopté une approche, des politiques et des instruments très différents. Ce constat montre bien qu'il n'existe pas de « solution unique » et que le choix des instruments dépend de l'environnement et de la culture de chaque entreprise.

L'inventaire des meilleures pratiques se structure autour des deux questions suivantes :

### I L'argument commercial en faveur de la « diversité des genres » et l'intégration de ce principe dans le fonctionnement de l'entreprise

Les entreprises ont été invitées à partager leur argument commercial en faveur de la diversité des genres et les fondements de leurs politiques en matière de diversité. Il leur a en outre été demandé d'expliquer le lien existant entre la diversité des genres et leur stratégie et la façon dont cette diversité est intégrée dans la structure de l'entreprise. Cette partie de l'entretien portait sur les questions relatives à la nécessité de diversité, la responsabilité de la mise en œuvre des politiques, la mesure et la communication des efforts et l'implication des directeurs dans l'application quotidienne des principes. La « culture d'entreprise » est un important facteur de succès des outils employés et de la mise en œuvre des politiques découlant de l'argument commercial. Cette manière informelle de faire des affaires renvoie aux réseaux et aux structures de pouvoir informelles dont le fonctionnement est parallèle à celui des structures hiérarchiques. Les meilleures stratégies de diversité des genres et d'excellents instruments de soutien ne peuvent être efficaces que s'ils sont profondément ancrés dans la culture de l'entreprise. Les entreprises ont été invitées à décrire ce qui constituait pour elles des facteurs informels de succès pour les carrières de leurs employés et à estimer si les femmes jouissaient d'un même accès à ces facteurs que les hommes. Une composante spécifique de la culture d'entreprise joue un rôle central pour les carrières de direction :

la culture de la réunion. La fréquence et la durée des réunions, la façon dont les ordres du jour sont structurés et influencés, les règles tacites déterminant les prises de parole et leur ordre ont de sérieuses répercussions sur les contributions que peuvent apporter les différents employés, et en particulier les femmes.

Ce chapitre abordera également une question spécifique, formulée par le comité de pilotage du projet à l'issue de la première conférence :

*Comment traiter la (possible) résistance opposée par les travailleurs masculins (et parfois aussi féminins) aux politiques et programmes visant à promouvoir la place des femmes ?*

Il a été observé dans certains cas que les hommes se montraient réticent envers des programmes ou politiques visant à faire accéder les femmes à des carrières de direction. Certains d'entre eux estiment que ces programmes limitent leurs propres chances de promotion. D'autres brandissent l'égalité de traitement de tous les employés et prétextent que les programmes de promotion des femmes vont à l'encontre des principes de méritocratie et d'égalité.

### II Politiques d'emploi, conditions et outils

Après avoir traité les fondements de l'argument commercial et l'intégration de celui-ci dans la structure de l'entreprise, la seconde question centrale concerne l'aspect pratique des conditions censées faciliter les carrières de direction et résoudre les problèmes rencontrés par les femmes. Certains points comme la flexibilité du travail (télétravail, temps partiel), les politiques d'égalité salariale, les procédures de recrutement et de sélection à des fonctions de direction ont été évoqués. Une attention particulière a été accordée aux questions de conciliation entre travail et vie privée et à des programmes spéciaux visant à faciliter l'accès des femmes aux carrières de direction (programmes de formation, d'encadrement et de mentorat et rôle des réseaux professionnels féminins).

Ce chapitre aborde plus particulièrement la seconde question, telle que formulée par le comité de pilotage :

*Comment aborder le comportement « modeste » des femmes ?*

Il est bien connu que les femmes ont souvent tendance à sous-estimer leur potentiel et à se montrer plus réticentes que les hommes à vanter leurs propres mérites, à demander une promotion ou une augmentation de salaire. A cause d'un tel comportement, les femmes risquent de se mettre elles-mêmes hors-jeu et de laisser penser à leurs employeurs que le potentiel de leur main-d'œuvre féminine n'est pas entièrement exploité. Il a été demandé aux entreprises de dire si cette tendance générale se vérifiait dans leur propre fonctionnement et, le cas échéant, de préciser les stratégies déployées pour neutraliser l'impact négatif que ces comportements pouvaient avoir sur l'avancement de carrière des femmes et sur l'entreprise dans son ensemble.

## 4.2 L'ARGUMENT COMMERCIAL EN FAVEUR DE LA « DIVERSITÉ DES GENRES » ET SON INTÉGRATION DANS L'ENTREPRISE

De nombreuses entreprises s'engagent sur le chemin de la diversité en commençant par fonder leurs politiques de diversité sur « l'argument commercial en faveur de la diversité des genres », ou plus largement la « diversité » ou « la diversité et l'inclusion (D&I) ». Le point de départ de cet argument commercial est l'énoncé de la mission et de la stratégie de l'entreprise. La question principale est la suivante : **comment la diversité de la main-d'œuvre permet-elle d'améliorer les résultats d'une entreprise donnée ?**

Des recherches sur *l'efficacité des équipes* et sur le possible impact<sup>18</sup> de la diversité sur la *qualité de la prise de décisions* ont été menées. Certaines entreprises s'en sont servies pour démontrer que le principe de la diversité pouvait avoir des retombées positives sur les résultats financiers de l'entreprise. Cette posture peut être liée à l'argument selon lequel l'ancienne culture d'entreprise doit évoluer. L'initiative de diversification entre alors dans une perspective plus large visant à changer la culture, bien souvent dans le but d'en adop-

ter une plus ouverte, plus innovante et plus flexible. L'argument commercial peut se fonder sur une *analyse macro-économique* de l'évolution de la situation sur le marché du travail. L'impact du vieillissement de la population sur la composition du personnel dirigeant peut par exemple démontrer la nécessité de recruter, de former et de maintenir plus de *talents féminins*. Après tout, le talent n'a pas de sexe et si une entreprise n'est pas en mesure de constituer un vivier d'employés masculins et féminins qualifiés, elle compromet sérieusement sa *compétitivité* à long terme. L'élaboration de politiques de diversité visant à se forger une image d'« *employeur de choix* » est devenue un argument de plus en plus convainquant pour les entreprises désireuses de recruter les meilleurs talents disponibles sur le marché du travail.

Bien souvent, un calcul des coûts liés à la perte de talents féminins peut être utilisé pour démontrer les *avantages financiers* en question. Si l'on calcule d'un côté les coûts liés à l'éducation et à la formation (les « investissements ») des talents féminins et de l'autre les frais de recrutement, de sélection (notamment les frais de recherche, de publicité) et de formation d'un remplaçant, l'impact financier découlant de la sous-utilisation et des taux de rotation élevés de talents féminins apparaît clairement.

Les *perspectives de marketing et de vente* induites par la proximité avec les clients constituent un autre argument massue. Les entreprises dont la clientèle est largement féminine ont tout intérêt à employer des femmes à tous les niveaux de la prise de décision, dans la mesure où une telle stratégie renforce leur capacité à concevoir de nouveaux produits et services et à mieux répondre aux besoins de leurs clientes.

Les autres arguments fréquemment utilisés sont liés à la politique de *responsabilité sociale d'entreprise*, qui exige notamment une représentation (équitable) de toutes les communautés et de toutes les parties prenantes dans la structure de gestion de l'entreprise, assortie d'un critère de durabilité (développement des talents).

Dans certains pays et certaines cultures, la mise en place d'une politique de diversité est fortement influencée par des arguments purement juridiques visant par exemple à

<sup>18</sup> Si certaines recherches prouvent qu'il existe un lien positif (à ne pas assimiler à une relation de causalité) entre la représentativité des sexes au sein des conseils et la performance financière d'une entreprise, d'autres font état d'un impact négatif.

**éviter toute discrimination**, dans la mesure où des poursuites judiciaires découlant d'un cas de discrimination pourraient entraîner des frais juridiques et éventuellement **ternir la réputation** de l'entreprise concernée.

En fin de compte, chaque entreprise élabore son propre argument commercial à partir d'arguments et de chiffres liés à ses propres objectifs stratégiques.

L'un des instruments les plus connus pour intégrer des politiques dans la structure d'une entreprise consiste à fixer des objectifs. Les dirigeants utilisent cet instrument pour motiver et guider les employés dans la direction souhaitée. Après tout, « ce qui peut être mesuré peut également être réalisé ». Cependant, l'application de cet instrument au domaine des politiques de diversité des genres a suscité un vif débat au sein de la société et des entreprises. Le public a des opinions bien arrêtées sur la nécessité pour les entreprises de brandir des objectifs pour assurer la représentation des femmes aux postes de direction. Ceux qui y sont favorables insistent sur la rentabilité de la diversité et sur l'importance d'utiliser pleinement les talents ou invoquent la justice. Ceux qui s'y opposent avancent qu'il s'agit d'un principe antidémocratique et contraire à la législation sur l'égalité, puisqu'il discrimine les hommes et signifie que les femmes sont sélectionnées en fonction de leur sexe et non de leurs qualifications.

Comme nous le verrons plus bas, les entreprises participantes ont dans diverses mesures fondé leurs arguments commerciaux sur certains des arguments présentés ci-dessus ; elles utilisent en outre toute une palette d'instruments (des objectifs, pour beaucoup d'entre elles) afin d'intégrer les politiques de diversité.

#### 4.2.1 Accor

La **Charte internationale de la diversité du groupe**<sup>19</sup> constitue le fondement de la politique mondiale d'Accor en matière de diversité. Celle-ci repose sur le principe de non-discrimination et d'égalité de traitement. Elle couvre l'égalité dans quatre domaines principaux : le sexe, le handicap, l'âge et l'origine.

La Charte véhicule plusieurs messages clés, notamment :

- « La diversité se base sur un principe fondamental : l'impartialité totale du jugement de l'autre, exclusivement fondé sur ses **compétences professionnelles** ».
- « Source permanente d'enrichissement mutuel, de dynamique sociale et commerciale, d'innovation et de capacité d'adaptation au changement, la diversité est l'une des **clés de notre performance future** ».
- « Nous cherchons à garantir l'**égalité** des employés dotés de compétences professionnelles équivalentes, en particulier en matière de relation hommes/femmes, de formation, de rémunération et d'évolution de carrière ».

La Charte a été élaborée en l'espace d'un an par un groupe de travail international dont les membres représentent toutes les régions du globe (Amérique du Nord, Amérique latine et Caraïbes, Afrique et Moyen-Orient, Asie Pacifique, Europe) dans le but d'assurer une large participation et acceptation de l'entreprise tout entière. La Charte a jusqu'à présent été traduite en 13 langues. Accor est une organisation décentralisée ; sa **culture d'entreprise** est fortement influencée par la culture du pays. Les défis que doivent relever les femmes dans leur carrière de direction varient donc selon les pays.

La **responsabilité** du développement de la politique de diversité à l'échelle du groupe incombe à la vice-directrice Diversité du groupe, Frédérique Poggi, tandis que les vice-directeurs des ressources humaines des différents pays d'implantation sont responsables du développement et de la mise en œuvre des politiques de diversité : « *En tant que vice-directrice Diversité du groupe, j'ai appris que les compétences de communication étaient très importantes, car je dois me montrer très convaincante. Il faut parler la langue des instances dirigeantes et étayer son argumentation avec des faits et des chiffres pour les convaincre des avantages de la diversité* ».

Accor a par ailleurs lancé une **étude** sur le thème des enfants (conciliation entre travail et vie privée) et les stéréotypes (relatifs aux rôles de direction) en collaboration avec 8 autres entreprises. L'étude a montré que les équipes mixtes obtenaient généralement de meilleurs résultats que les équipes homogènes. Cette étude est utilisée pour informer les directeurs, ouvrir

<sup>19</sup> Le texte intégral peut être téléchargé librement sur le site web du projet [www.womeninmanagement.eu](http://www.womeninmanagement.eu)

des débats et des discussions et expliquer l'impact des stéréotypes sur l'exercice quotidien de la direction.

Frédérique Poggi est convaincue qu'une communication cohérente et efficace sur la question des avantages de la diversité peut venir à bout de la **résistance** opposée aux politiques de diversité : « *La résistance des hommes est un problème temporaire. Chaque fois que nous œuvrons pour les femmes, les hommes finissent également par en bénéficier. Le monde est en train de changer. Les hommes se retrouvent donc de plus en plus souvent dans la même situation que les femmes.* »

Dans le cadre de ce processus, une loi récemment adoptée en France exige qu'au moins 40 % des membres des conseils soient des femmes à l'horizon 2017 et a constitué un moteur externe efficace. Par conséquent, Accor a fixé en 2010 l'**objectif** suivant : d'ici 2015, au moins 35 % des postes de cadres supérieurs (directeurs d'hôtel) devront être occupés par des femmes. Il s'agit d'un objectif ambitieux, puisque les femmes ne représentent actuellement que 28 % des directeurs.

La Charte comprend des obligations de **contrôle**, de **communication avec le client**, de formation sur la diversité (modules d'e-learning) et des plans d'action annuels. Elle prévoit en outre la soumission d'un **rapport annuel** auprès du comité exécutif.

Les employés suivent **une formation sur la diversité** à travers deux modules d'e-learning intitulés « Agir pour prévenir les discriminations » (45 minutes) et « Faire vivre la diversité dans mon hôtel » (60 minutes). Conçu comme un jeu, ce module confronte le directeur à plusieurs situations dans lesquelles un groupe de touristes arrivent à son hôtel. Dans chacun des cas de figure, le directeur doit trouver une réponse en ligne reposant sur la politique de diversité de l'entreprise. Dans le cadre de ce jeu, le participant marque des points, reçoit des commentaires et fournit des renseignements d'ordre général. Les modules contiennent des informations sur les aspects juridiques et la reconnaissance des stéréotypes et proposent également des exercices pratiques. L'un des **exercices porte sur le recrutement** et forme les directeurs à ne pas se fonder exclusivement sur la formation, l'expérience et les compétences d'un candidat au moment du recru-

tement. Dans cet exercice, le directeur est tenu de supprimer certaines parties du CV du candidat (notamment la photo, le nom, l'adresse, le sexe, l'état civil, le nombre d'enfants, la capacité physique, la religion et l'âge) afin d'éviter la discrimination et les préjugés. Dans une autre scène à l'hôtel, le directeur surprend une conversation concernant l'éventuelle promotion d'un employé : « Il vient de divorcer et a obtenu la garde de l'enfant. Il ne peut pas être nommé chef de la réception, cela ne fait aucun doute ». Conformément à la politique en matière de diversité, il s'agit là d'un cas de discrimination manifeste : « Limiter les perspectives de carrière de quelqu'un en fonction de la situation matrimoniale de cette personne est une discrimination ».

#### 4.2.2 Gekoplast

Chez Gekoplast, l'élaboration d'une politique de diversité n'est pas à l'ordre du jour. En Pologne, les entreprises n'ont pas coutume de développer une politique de diversité à l'échelle de l'entreprise. Sous le régime communiste, les hommes et les femmes travaillaient au même titre et l'octroi d'un congé maternité ne posait par exemple aucun problème. Après la chute du communisme, les entreprises ont eu besoin de toute la main-d'œuvre qualifiée possible. A cette époque, les hommes et les femmes avaient donc les mêmes chances de devenir directeurs. Cette situation a toutefois changé à la fin du 20<sup>e</sup> siècle. Depuis le début des années 2000, la situation semble avoir évolué : pour devenir cadres supérieures, les femmes doivent désormais être mieux qualifiées et instruites que les hommes. En outre, le congé maternité est devenu un problème pour de nombreuses entreprises, car l'embauche d'un remplaçant entraîne des frais supplémentaires. De même, au niveau ministériel et législatif, peu d'attention est accordée à la question de la représentation des femmes aux postes de direction et dans les conseils<sup>20</sup>.

Chez Gekoplast, la question de la diversité des genres n'est « pas perçue comme un problème ». L'entreprise respecte **l'obligation légale** d'assurer l'égalité de traitement pour tous les employés, hommes et femmes, et de ne pas les discriminer. Le critère de sélection est toujours celui des qualifications. Joanna Siempinska, membre du conseil, responsable de la production

<sup>20</sup> Voir l'étude pour plus de renseignements.

et du développement, se concentre néanmoins sur l'augmentation du nombre de femmes aux postes de direction : « *J'accorde une grande importance à la nomination de femmes à des postes de direction parce que les femmes ont des qualités particulièrement adaptées à certaines tâches, telles que le contrôle de la qualité, l'inspection et l'audit. Je trouve aussi que les femmes sont plus ouvertes et plus axées sur la réalisation de leurs objectifs, ce qui en fait des personnes très qualifiées pour les emplois liés à la recherche et au développement.* »

Joanna Siempinska est convaincue que l'adoption d'une **approche de projet** est la clé de la réussite : « *Lorsque vous voulez changer quelque chose, comme la possibilité d'avoir plus de femmes aux postes de direction, vous devez vous y prendre comme s'il s'agissait d'un projet. Il est très important d'inviter les employés des niveaux inférieurs et moyens à s'impliquer et à contribuer à la réalisation du projet.* »

En ce qui concerne la gestion de la **résistance des hommes** lorsque des femmes sont nommées à des postes de direction, Joanna Siempinska explique n'avoir observé rien de tel : « *Dans notre entreprise, ce sont les qualifications qui priment. C'est toujours sur ce critère que les choix sont faits.* »

### 4.2.3 H&M

« *La diversité, au sens le plus large, est inscrite dans les gènes de l'entreprise depuis 1947, l'année de sa fondation* », affirme Sanna Lindberg (Directrice mondiale des ressources humaines). L'actuel PDG, Karl-Johan Persson, est le petit-fils du fondateur, de sorte que l'entreprise est restée une entreprise familiale. La diversité ne se résume pas à une question de genre : elle également trait à la culture, à l'expérience et à l'âge.

La vision qu'a H&M de l'égalité des sexes se fonde sur le **concept juridique de non-discrimination** ; elle est formulée comme suit : « Tous les employés de H&M contribuent à la réussite de l'entreprise. La diversité de la main-d'œuvre en termes d'âge, de sexe et d'origine ethnique, par exemple, constitue un **atout pour l'entreprise**. Nous devons donc nous efforcer d'assurer la diversité à tous les niveaux et sur tous nos sites de travail. Chez H&M, nous accordons la même valeur à

tous les employés. Nul ne doit être discriminé dans le cadre du recrutement, de la sélection, de l'emploi, de la rémunération, des transferts, de la promotion, de la carrière, du développement ou de la formation. Aux fins de cette politique, le terme discrimination inclut toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur l'appartenance ethnique, la couleur de peau, le sexe, la religion, l'opinion politique, la nationalité, l'origine sociale, l'orientation sexuelle ou l'âge. Tous les employés et les clients de H&M sont en droit d'être traités avec respect. Par conséquent, les préjugés discriminatoires, le traitement offensant ou abusif, le harcèlement ou les représailles de la part des cadres ou employés ne sont en aucun cas tolérés. Une protection supplémentaire de l'emploi peut par la suite être ajoutée par les législations nationales ou locales. Cette politique se fonde sur la **Convention 111 de l'OIT relative à la discrimination.** »

Chaque directeur est responsable d'une équipe diversifiée. Il n'existe pas **d'objectifs ou de systèmes de récompenses financières** pour le recrutement ou la promotion des femmes. Il n'y a pas de chapitre spécifiquement consacré à la diversité des genres à l'ordre du jour du conseil. Techniquement, cette question n'est pas imposée par le sommet, mais intégrée à tous les niveaux de l'entreprise et dans sa culture.

Sanna Lindberg : « *Il est important que tout le monde comprenne que des équipes équilibrées sont plus dynamiques et s'inscrivent mieux dans l'époque actuelle. Le monde évolue et se mondialise. Si nous voulons comprendre le monde, nous avons besoin de diversité dans notre entreprise. Une telle approche nous permettra de mieux réussir.* »

En ce qui concerne la présence des femmes aux postes de direction, des différences surgissent entre les secteurs de l'entreprise. La moitié des directeurs pays (le plus haut niveau de direction sous le conseil) sont des femmes, y compris dans certains des pays les plus importants. Dans les services informatiques, les hommes sont surreprésentés, alors que les femmes sont beaucoup plus nombreuses dans le service achats. S'il est difficile de convaincre les hommes de rejoindre le service achats, de plus en plus de femmes intègrent en revanche le service informatique. Cette question est traitée par des actions ciblées. Les femmes ne se sentent pas toujours à l'aise ou à leur place dans le

service informatique. Souvent, les hommes ne sont pas conscients de certains de leurs comportements ; il est donc primordial de *les y sensibiliser*.

La *culture d'entreprise* de H&M est forte et axée sur les valeurs ; elle exige d'être ouverte aux idées nouvelles et novatrices. Il s'agit avant tout de créer un esprit d'ouverture. Il en va de même pour la hiérarchie formelle : les employés savent qu'ils peuvent toujours contacter directement leur responsable. La mise en place de cette culture sur de nouveaux marchés relève à la fois de l'objectif et du défi, en raison des différences culturelles existant entre les pays d'implantation. Partout dans le monde, la même atmosphère émane des bureaux de H&M quand vous y entrez.

En ce qui concerne la *résistance exercée par les hommes face à la direction* des femmes, Doris Klein (H&M Directrice pays Espagne) affirme n'avoir jamais rencontré de comportement de ce type au cours de sa carrière. Elle souligne qu'il est essentiel de voir comment les instances dirigeantes *montrent l'exemple*. Le PDG de H&M véhicule en permanence les valeurs de l'entreprise en privilégiant ce qui est le mieux pour le groupe et non pas ce qui est le mieux pour les individus qui le constituent. Les comportements consistant à se mettre en avant ne sont pas récompensés. L'attitude du PDG a un impact important sur la culture de l'entreprise et le comportement de tous les employés.

#### 4.2.4 Sandvik

Sandvik a été fondée par des ingénieurs, ce qui a donné lieu à une culture d'entreprise dans laquelle « les ingénieurs peuvent tout faire » et dans laquelle ne pas être ingénieur était souvent un obstacle à une carrière dirigeante. En 2012, le PDG de Sandvik a défini la diversité et l'inclusion comme l'un des cinq domaines prioritaires de l'entreprise, car l'équipe de direction était très homogène (composée d'hommes suédois appartenant à la même tranche d'âge) et l'entreprise souffrait d'un manque général de mobilité et de diversité. Des mesures concrètes ont été prises. Les cadres supérieurs et les instances dirigeantes (les directions générales et 600 cadres supérieurs) ont été formés à la diversité, à l'inclusion et à la sensibilité culturelle. En outre, l'argument commercial en faveur de la diversité et de l'inclusion se fonde sur des *travaux de recherche*

*universitaire relatifs à la résolution de problèmes, l'innovation et l'efficacité des processus de prise de décision*.

Malin Rogström (Directrice mondiale Culture & Changement) : « *La raison de la diversité dans les équipes ? Il nous semble que la qualité des décisions prises par des groupes homogènes laisse souvent à désirer, même si de tels groupes parviennent plus facilement à prendre des décisions* ».

Les programmes de sensibilisation à la diversité et à l'inclusion visent à *modifier l'ancienne culture*. La culture informelle était très forte et plutôt « tape-à-l'œil ». Ainsi, c'est celui qui voyageait le plus qui était considéré comme celui qui avait le mieux réussi. Les principales caractéristiques de la nouvelle culture d'entreprise que Sandvik est en train de bâtir sont « le fair-play, des normes d'éthique élevées et la sécurité d'abord ».

Les quatre *moteurs* de la politique de diversité de Sandvik consistent à : servir une clientèle mondiale et diverse ; créer une culture de *l'innovation* ; attirer, former et conserver les *meilleurs employés* et constituer une *équipe gagnante* qui a toujours une longueur d'avance.

Un *portail intranet mondial* proposant des instruments, y compris un film (10 minutes) exposant dans plusieurs langues l'argument commercial et les moteurs de la politique ; un kit de dialogue ; une liste des points relatifs à la diversité et à l'innovation à respecter dans le cadre du processus de recrutement et le « Guide des petits gestes de l'inclusion » ont été développés, et sont tous activement utilisés par les employés comme les directeurs.

*Des objectifs* ont en outre été fixés pour remédier à la sous-représentation des femmes aux postes de direction : au moins 30 % des postes de direction doivent désormais être occupés par des femmes. Aucun délai n'a été fixé pour atteindre ce but. L'objectif de 30 % s'échelonne sur plusieurs années pour chaque domaine d'activité (5 % à l'échelle mondiale pour 2014). Les directeurs et vice-directeurs des ressources humaines de chaque domaine d'activité poursuivent des objectifs de diversité et d'inclusion inscrits dans leur système de bonus et d'évaluation des performances. Les examens semi-annuels et annuels incluent des ICP

(indicateurs clés de performance) relatifs à la diversité et à l'inclusion.

**La transparence** est un outil central dans la mise en œuvre de la diversité des sexes. Sandvik publie sur son site web des **statistiques** sur la part des femmes employées et directrices.<sup>21</sup>

L'identification à des exemples à suivre constitue une source de motivation majeure pour les jeunes femmes qui souhaitent se lancer dans une carrière de direction. Sandvik participe activement à **des concours et ses efforts se voient régulièrement récompensés**. Petra Einarsson, présidente de la Division Technologie des matériaux chez Sandvik, a récemment été nommée femme d'affaires la plus influente de Suède<sup>22</sup>. Une telle reconnaissance a eu un impact positif sur les femmes, au sein de l'entreprise et à l'extérieur (à des fins de recrutement). De plus, la Chambre de commerce suédo-américaine a remis en avril 2013 le « Prix du Mentor » au PDG de l'entreprise pour sa politique de diversité et d'innovation. Ce prix montre clairement que les instances dirigeantes s'engagent et travaillent activement en faveur de la diversité et de l'inclusion.

En ce qui concerne la résistance des hommes à l'idée d'être dirigés par des femmes, Mia Pålsson (Directrice de l'unité de production « Turning »<sup>23</sup>) explique : « J'ai constaté que c'était bien souvent **les comportements inconscients** des hommes qui mettaient les femmes mal à l'aise ou expliquaient la qualité de l'accueil qui leur était fait. Aujourd'hui, je pense que si les réactionnaires s'accrochent à leurs idées, ne nous occupons pas d'eux. Je sais que je suis capable de faire un bon travail et j'en suis fière. » Une approche efficace des formes de résistance consiste aussi à maintenir un équilibre et à être conscient des possibles effets négatifs : « Je m'inquiète lorsque certains de mes collègues et amis masculins se sentent exclus parce qu'ils appartiennent à la catégorie des ,mâles blancs de plus de 50 ans'. Il est important de rester attentif à notre comportement afin d'éviter d'exclure un groupe en s'efforçant d'en inclure un autre ».

## 4.2.5 T-Systems

T-Systems cherche activement à assurer **l'égalité** dans tous les domaines et entre tous les salariés, indépendamment du sexe, de l'âge, de l'origine ethnique, de la religion et de l'orientation sexuelle. T-Systems vise en outre à être un **employeur de choix** qui offre des possibilités égales en attirant, conservant et promouvant activement les femmes. L'entreprise place **la société** au cœur des débats et soutient le système de quotas de femmes récemment introduit (30 % de femmes à tous les niveaux de direction), en mettant l'accent sur le fait que les entreprises composées d'équipes plus diversifiées (sexe, âge, expérience, capacité) atteignent une meilleure **qualité de prise de décision**. Une telle évolution contribue à améliorer **les résultats de l'entreprise**. Elle assure également une meilleure **offre de talents** aux équipes recherchant le meilleur candidat possible.

Deutsche Telekom AG (DTAG), la société mère de T-Systems, a été la première entreprise Dax-30 à introduire en 2010 un **quota de femmes** de 30 % à tous les niveaux de direction et pour toutes ses entreprises, dans tous les pays, y compris T-Systems. Ce pourcentage a été choisi pour chiffrer cet objectif mais ne résulte pas d'une étude approfondie. Georg Pepping (membre du conseil d'administration de T-Systems) explique : « Chez DTAG, le conseil d'administration s'est rendu compte que la clientèle (principalement privée dans le secteur des télécommunications) se composait de 50 % de femmes. La question était donc la suivante : « **Comment se fait-il que nous ne parvenions pas à compter au moins 30 % de femmes au plus haut niveau ?** »

Un ancien membre du conseil d'administration de Deutsche Telekom, Thomas Sattelberger (Directeur des ressources humaines) a alors conclu qu'il y avait « trop de paroles et trop peu d'action » lorsqu'il s'agit d'augmenter la part nationale des femmes aux postes de direction dans les institutions et dans les entreprises allemandes. Les profils d'emploi et les qualités associées aux postes à responsabilité ont tendance à

21 [www.sandvik.com/en/about-sandvik/about-the-company/diversity-and-inclusion/statistics/](http://www.sandvik.com/en/about-sandvik/about-the-company/diversity-and-inclusion/statistics/)

22 [www.sandvik.com/en/news-and-media/news/awards/petra-einarsson-named-this-years-most-powerful-businesswoman-in-sweden/](http://www.sandvik.com/en/news-and-media/news/awards/petra-einarsson-named-this-years-most-powerful-businesswoman-in-sweden/)

23 Le « Turning » renvoie au découpage de tous types de métaux au moyen d'outils d'usinage.

être trop masculins. C'est lui-même, activement soutenu par l'ancien PDG René Obermann, qui a engagé le processus. Georg Pepping : « *Le fait que deux membres du conseil, dont le PDG, étaient personnellement à l'initiative du processus a permis de le faire aboutir. En outre, des nominations immédiates de femmes au plus haut niveau ont permis de renforcer le message. Cela a eu un grand impact sur tous les directeurs dans l'ensemble de l'entreprise.* »

La majorité des employés ont reconnu que le **quota de 30 % de femmes** était la bonne méthode pour augmenter la performance de l'entreprise et accroître sa valeur culturelle et sociétale. Si ce projet a fait quelques sceptiques au début, les réticences exprimées venaient tant d'hommes que de femmes. Certaines femmes craignaient d'être considérées comme des « femmes issues des quotas » plutôt que comme des professionnelles promues à un poste de direction en raison de leur performance. Elles s'inquiétaient en outre de voir leurs collègues masculins confrontés à la discrimination positive de leurs collègues féminines. Georg Pepping a abordé le problème : « *Nous avons précisé qu'il s'agissait d'une question de performances et non de sexe. Bien entendu, certains hommes ont craint de voir leurs chances de promotion affectées. TSI se conduit toutefois en employeur responsable et s'efforce de garantir l'égalité des chances des deux sexes, au même titre que pour les autres facteurs de diversité.* »

Le **système de quotas** est appliqué de telle façon qu'un directeur n'est pas obligé de choisir une femme si elle n'est pas le meilleur candidat pour le poste. Autrement dit, les performances et les capacités restent les principaux critères, tant pour les hommes que pour les femmes. En mettant en avant des candidates (en faisant par exemple figurer au moins une femme sur une liste de candidats à des promotions), les femmes voient leurs chances augmenter et jouissent d'une meilleure visibilité, car les recruteurs doivent activement rechercher des candidates potentielles. Il s'agit d'un **système temporaire** qui perdurera jusqu'à ce que la culture change. Le système pourrait ralentir le processus d'embauche, car il arrive qu'un recruteur doive chercher davantage et plus longtemps pour trouver une candidate adéquate. Georg Pepping : « *Les quotas*

*ou objectifs ne fonctionnent que si vous les échelonnez en les associant à des chiffres concrets pour chaque partie du processus des ressources humaines. Par exemple, chaque liste de candidats à une promotion pour un poste à responsabilité doit désormais inclure au moins une femme.* »

La capacité à diriger des équipes hétérogènes sur le plan des pays, des cultures et des sexes impliqués est de plus en plus importante, c'est pourquoi les directeurs suivent aujourd'hui des programmes de formation qui englobent cette compétence. En outre, les directeurs participent à un atelier d'une journée destiné à les sensibiliser aux différences et aux comportements liés au genre, et en particulier aux avantages de la diversité dans le processus de prise de décisions. Georg Pepping : « *Dans les formations de sensibilisation aux questions de genre, vous apprenez que lorsqu'une femme se comporte différemment, cela ne signifie pas pour autant qu'elle n'est pas compétente. Il est humain de vouloir refléter son propre comportement sur autrui et il faut en être conscient. Le comportement masculin est souvent considéré comme un exemple de succès, mais ce n'est pas toujours le cas.* »

Pour veiller à ce que le sujet reste **au cœur des préoccupations des instances dirigeantes**, un certain nombre de mesures ont été mises en œuvre :

- **Un suivi cohérent de la participation des genres**, notamment réalisé dans des groupes et des événements ayant trait au leadership, dans des projets de gestion de talents et dans programmes spéciaux de qualification.
- **Des rapports trimestriels sur les progrès accomplis au niveau du conseil d'administration.**
- Le genre est inclus dans les **ICP** (indicateurs clés de performance) et les objectifs des directeurs.
- **La concurrence interne** est stimulée par toute une série de prix et de récompenses.

Une attention particulière est accordée à l'établissement d'une **communication d'entreprise** soucieuse des questions culturelles et de genre. Le département Marketing s'attache à inclure des photos et des images de femmes et d'employés divers

24 The interview with Sophie Stabile can be found in Chapter 5.

et variés (c'est-à-dire issus de différents groupes ethniques, de différentes tranches d'âges, etc.). La communication d'entreprise, réalisée en allemand et en anglais, est sensible aux particularités culturelles. Bien souvent, le projet de communication est envoyé au directeur Diversité qui le relit avant qu'il ne soit mis en œuvre.

T-Systems a reçu plusieurs **récompenses dans le domaine de la diversité et de l'inclusion**, comme l'*International KEN Award* en tant qu'entreprise internationale promouvant activement la diversité et l'*Employer of choice Award* en Autriche, pour lequel l'égalité des chances était un aspect important du processus de sélection.

## 4.3 POLITIQUES D'EMPLOI, CONDITIONS ET OUTILS

Dans ce chapitre, les entreprises partagent leurs idées sur les raisons pour lesquelles les femmes sont minoritaires aux postes de direction, et proposent des politiques, des outils et des mécanismes qu'elles ont elles-mêmes conçus pour faire progresser la situation.

### 4.3.1 Accor

Il existe une différence substantielle entre les pays du point de vue du nombre de femmes cadres supérieurs. En Pologne par exemple, l'équipe de direction d'Accor est équilibrée (50/50), alors qu'au Brésil seuls 15 % des directeurs sont des femmes.

Outre l'influence des **cultures nationales**, plusieurs raisons expliquent pourquoi les femmes ne parviennent pas aussi facilement que les hommes à décrocher des postes de direction. La vice-directrice Diversité du groupe, Frédérique Poggi, explique :

- La culture de l'industrie hôtelière est **dominée par les hommes**.
- Dans les écoles d'hôtellerie, les élèves masculins prennent plus souvent que les femmes des cours de gestion. Il y a donc relativement plus d'hommes **formés** aux rôles de direction.

- Les **comportements plus modestes** des femmes restent problématiques. Les femmes n'osent pas toujours assumer une fonction dirigeante.
- **Les comités de sélection** chargés des postes de direction se composent d'hommes. Ils ont donc naturellement tendance à sélectionner d'autres hommes.
- Les femmes ne font pas partie des **réseaux informels** et sont **moins visibles**, de sorte qu'elles n'obtiennent pas le poste.
- Les hôtels sont ouverts tous les jours de l'année, 24 heures sur 24. Or on **estime** (sans doute à cause des stéréotypes) que les femmes ne peuvent pas faire le travail aussi bien que les hommes, dans la mesure où elles sont souvent responsables de tâches familiales.
- Un autre problème se pose en France, dans le cas des rôles de direction au siège central. Aux postes les plus élevés, le nombre de jours de congé est limité, de sorte que les femmes perdent en **flexibilité** à mesure qu'elles montent dans la hiérarchie. Elles peuvent donc se montrer plus réticentes à l'idée d'accéder à un poste supérieur.

La **culture de la réunion** de l'entreprise peut en outre entraver la carrière des femmes qui aspirent à un poste de direction. En France par exemple, les réunions d'affaires ne commencent pas toujours à l'heure, ou peuvent être prévues pour 18 heures, ce qui est susceptible de poser problème aux femmes (et aux hommes) qui ont des responsabilités familiales. Une autre observation concerne la façon dont la hiérarchie peut influencer les employés à participer à des réunions. Dans certains pays, le plus haut dirigeant de l'entreprise prend les rênes de la réunion et domine le débat, alors que dans d'autres pays, cette question ne se pose plus. Ces aspects culturels influencent le sentiment de confort des femmes et leur capacité à participer activement aux réunions. Ils ne peuvent être réglés que localement.

En général, le **manque de confiance** des femmes peut constituer un sérieux obstacle : « *J'entraîne les femmes à gagner en confiance et à saisir les opportunités. Une employée s'est par exemple vu proposer un travail à l'étranger, mais elle hésitait parce que cela son mari allait devoir quitter son emploi. Je l'ai poussée à saisir cette chance. Elle est partie travailler à l'étranger, son mari y a lui aussi trouvé un emploi. Elle est maintenant très heureuse d'avoir saisi cette opportunité* », explique Sophie Stabile (membre du comité exécutif et directrice financière).

L'intranet d'Accor propose de nombreux postes de cadres, mais tous n'y figurent pas. Le **réseau informel** reste en effet important. Étant donné que les femmes n'appartiennent que rarement à ces réseaux, il leur est plus difficile d'accéder à des postes de cadres supérieurs. Frédérique Poggi : « *Lorsqu'un pays envoie une liste de **promotions** sur laquelle ne figurent que des noms d'hommes, je demande toujours : « Où sont les femmes » ? Le directeur pays est alors tenu de justifier cette absence de femmes sur la liste ».*

En ce qui concerne **la flexibilité du travail**, un projet pilote actuellement mené au siège central (en France) permet aux employés de travailler à domicile un jour par semaine. La flexibilité du travail n'est pas une stratégie politique à l'échelle du groupe mais dépend des politiques nationales.

Lorsque l'on analyse une liste de candidats « **potentiels** », commencer par les femmes au lieu de commencer automatiquement par les hommes garantit que les candidates recevront suffisamment de temps et d'attention.

Quant à la rémunération, des contrôles sont effectués au regard de critères extérieurs sur une base individuelle pour s'assurer qu'il n'existe aucun **écart de rémunération** entre les hommes et les femmes.

En 2012, un **réseau professionnel international de femmes à l'échelle de l'entreprise** a été lancé. Coordonné par la directrice Diversité du groupe et les coordonnateurs régionaux, il compte actuellement 1800 membres dans le monde entier. L'année 2013 a été consacrée à l'établissement de ce réseau et les activités organisées en 2014 avaient pour slogan : « Osez ! ». Ce réseau de femmes est présidé par Sophie Stabile, Directrice financière et seule femme du comité exécutif<sup>24</sup>. Si le réseau n'a été mis en place qu'assez tard (par rapport à d'autres grandes entreprises cotées), c'est parce que le comité exécutif ne comptait auparavant aucune femme et que les collègues masculins ne jugeaient pas cette initiative si importante. Sophie Stabile consacre beaucoup de temps à la construction du réseau : « J'ai passé beaucoup de temps à diriger et à construire le réseau professionnel des femmes d'Accor, car je suis convaincue que les femmes ont besoin de

cette plateforme pour partager leurs expériences ». Le réseau organise des manifestations et des ateliers, par exemple un atelier de 2 heures sur le thème « Osez améliorer votre visibilité ».

Le réseau professionnel des femmes a récemment lancé un **programme de mentorat** qui compte déjà 90 tandems dans le monde. Les mentors sont des hommes et des femmes très expérimentés et qui exercent des responsabilités. Les mentorés sont des femmes membres du réseau. C'est le chef de file régional des réseaux qui organise le processus de couplage. Ce processus commence par une question posée à la future mentoree : « Que voulez-vous aborder avec votre mentor ? ». Les résultats préliminaires du programme indiquent que les mentorées en tirent plusieurs avantages. Elles se sentent notamment encouragées et motivées pour réaliser leurs ambitions et leur confiance s'en trouve renforcée. Parmi les autres avantages signalés, les mentorées expliquent avoir diffusé le réseau au sein de leur entreprise, mieux compris la culture de l'entreprise (les règles tacites) et découvert les « clés pour faire évoluer leur carrière ». Il est important dans le cadre du programme que le mentor et la mentorée ne soient pas liés sur le plan hiérarchique. En outre, le mentor et la mentorée s'engagent à maintenir une totale confidentialité autour de leurs discussions. La durée de la relation est limitée à 12 mois. Le programme sera déployé dans le monde entier.

### 4.3.2 Gekoplast

Gekoplast dispose d'une **politique de flexibilité du travail** grâce à laquelle de nombreux employés **travaillent à domicile** un jour par semaine. Cela est aujourd'hui possible grâce aux excellentes connexions à distance.

En cas de **congé maternité**, l'entreprise est tenue de confier le poste à un remplaçant jusqu'au retour de l'employée. Cette mesure permet aux femmes de poursuivre leur carrière après la naissance de leur enfant.

Le manque **de confiance en soi** est un obstacle important pour les femmes lorsqu'il s'agit de décrocher un poste de direction (seuls 10 % des postes sont actuellement occupés par des femmes). Plusieurs programmes

24 L'entretien avec Sophie Stabile est disponible dans le Chapitre 5.

ont été lancés pour s'attaquer à ce problème, notamment des **programmes d'entraînement** et des programmes spécifiques prévus pour permettre aux femmes d'améliorer leurs **compétences en gestion**.

L'organisation d'**évaluations trimestrielles** est un outil important de développement des talents féminins. Dans le cadre de ces évaluations, un responsable s'entretient individuellement avec ses employées à propos de leurs objectifs et de leur avancement, de leurs qualifications et de leur comportement. Une rencontre tous les trois mois permet de détecter les problèmes de façon plus précoce. La fréquence de ces entretiens aide les directeurs à apprendre aux femmes à gagner en confiance. Joanna Siempinska reconnaît le problème des comportements « modestes » : « *J'ai observé ce problème chez certaines femmes. Une de mes employées était vraiment trop modeste et je l'ai entraînée pour qu'elle travaille sur ce point. Chaque trimestre, je discute avec tous mes directeurs de leurs objectifs et de leurs réalisations et cette question est soulevée si nécessaire* ».

L'entreprise dispose de divers **programmes de formation interne** censés permettre à tous les employés d'améliorer leurs qualifications professionnelles.

Comme pour les **réseaux professionnels de femmes**, il en existe certains en Pologne, mais relativement peu dans les entreprises locales et aucun à Gekoplast. Certaines entreprises internationales, comme Citibank, disposent de clubs de femmes. Il n'est pas commun en Pologne pour les femmes de faire partie d'un tel réseau.

### 4.3.3 H&M

H&M offre des **politiques de travail flexible** tant pour les hommes que pour les femmes. Si l'on se penche sur l'évolution des femmes du niveau de directrice de magasin à celui de directrice de secteur ou de pays, le principal problème ne vient pas des directrices de magasin. Les postes de directeur de secteur ou de pays nécessitent de fréquents déplacements. Les employés concernés s'absentent donc plus souvent. Les femmes estiment souvent plus facile d'occuper un poste qui requiert moins de temps en dehors du foyer.

H&M a pour politique de développer et de promouvoir les talents au sein de l'entreprise. Les **jeunes femmes**

sont de meilleures négociatrices que les générations précédentes et ambitionnent de plus en plus de faire carrière à l'international. Plusieurs ont maintenant une carrière internationale. Certaines ont emmené leur famille à l'étranger et on observe parfois une inversion des rôles traditionnels dans la prise en charge des enfants. Ce phénomène devrait s'accroître à l'avenir.

Doris Klein (Directrice Pays de H&M pour l'Espagne) explique que la question du « **comportement modeste** » des femmes ne pose pas problème chez H&M : « *Les bons dirigeants prêtent attention à leurs employés, comprennent leur potentiel et leur offrent les possibilités et la chance de continuer à développer leurs compétences. Pour les équipes, nous fixons des objectifs clairs et mesurables. Ces éléments constituent la base du processus d'évaluation. Toutefois, les bons dirigeants voient très bien quels sont les membres de l'équipe qui travaillent le plus* ».

Des **audits réguliers sur l'égalité salariale** sont réalisés pour vérifier que les femmes reçoivent le même salaire que les hommes à travail équivalent.

Il existe des programmes de **mentorat et d'encadrement** menés aussi bien par des intervenants internes qu'externes. Un **programme interne de mentorat mixte** a été créé dans le département informatique pour pallier la sous-représentation des femmes.

Le programme de promotion de l'égalité et les programmes de mentorat et d'encadrement aident les femmes à accéder à des postes de direction. Il est toutefois primordial d'accorder une attention particulière aux femmes occupant des postes de **cadres moyens** et de leur fournir les outils et le soutien dont elles ont besoin pour gérer leur mobilité. Doris Klein : « *De nombreuses femmes occupent aujourd'hui des postes de cadres moyens. Il est devenu essentiel de pouvoir gérer leurs besoins, notamment la mobilité. Nous avons besoin des bons outils pour les encourager et d'un soutien adéquat pour les préparer à des rôles de cadres supérieurs.* »

**Des réseaux professionnels féminins** dont la taille varie existent dans la plupart des pays. Il s'agit d'initiatives ascendantes organisées localement, dans lesquelles les femmes (par exemple les directrices de magasin) partagent leurs expériences de travail et se soutiennent

mutuellement. Ces réseaux visent à permettre aux pairs de partager leurs expériences personnelles et ne sont pas considérés comme des groupes de revendication ou de liaison vis-à-vis du conseil d'entreprise. Il n'existe pas de réseau professionnel de femmes à l'échelle de l'entreprise H&M.

La formation en gestion des jeunes professionnels se fait au sein de groupes mixtes. Il n'existe pas de **programme de formation de dirigeants spécifiquement destinés aux femmes**.

En 2013, H&M a participé avec 9 autres grandes entreprises suédoises à « **La bataille des chiffres** »<sup>25</sup>. Ce projet visait à éliminer les obstacles à la promotion des femmes à des fonctions dirigeantes et décisionnelles et à communiquer les meilleures idées éprouvées à d'autres entreprises. Dans chaque entreprise, dix femmes directrices ou sur le point de le devenir ont été invitées à travailler et à dialoguer avec leurs dirigeants à propos de leur expérience, en mentionnant les facteurs de succès et les obstacles qu'elles ont rencontrés dans leur carrière, et à proposer des suggestions de changement. L'implication personnelle du PDG était sans précédent. La réalisation de ce projet a eu un grand impact et a permis de mieux comprendre les défis auxquels les femmes se trouvent confrontées dans les entreprises participantes.

H&M reconnaît que les femmes dirigeantes ont une responsabilité importante dans la mesure où elles constituent un **exemple à suivre** pour les jeunes femmes. Elles apparaissent dans les films présentés sur l'**intranet**, où elles évoquent leur choix de carrière, par exemple sur la façon de gérer le déménagement de la famille dans un autre pays au nom de leur carrière. Les femmes dirigeantes présentent aussi régulièrement des exposés devant des auditoires d'étudiants. Sanna Lindberg (Directrice mondiale des ressources humaines) : « *Il est crucial de passer de la parole aux actes et de montrer aux autres que c'est possible si vous en avez le courage* ».

Sur la base de son expérience d'ancienne responsable pays pour l'Amérique du Nord, Sanna Lindberg partage ses vues sur les principaux facteurs de réussite : « *Il vous faut commencer par constituer un vaste réseau*

*et toujours passer de la parole aux actes, en formant différentes équipes et en veillant à ce que l'organisation comprenne pourquoi c'est important. En outre, vous avez besoin d'un ou de plusieurs mentors* ».

#### 4.3.4 Sandvik

Le modèle de leadership de Sandvik se fonde sur les dernières recherches universitaires relatives à **l'efficacité de l'équipe et à l'innovation**. Les programmes internes de formation aux fonctions dirigeantes sont intégrés et comprennent les valeurs fondamentales de Sandvik, des modules sur la diversité et l'inclusion (sur le genre et la culture) et des outils spécifiques (pour le recrutement, l'examen des performances, etc.). Dans le cadre des programmes visant à identifier les meilleurs talents et à gérer la planification de la relève, l'accent est mis sur la capacité des candidats à faire état des compétences que recherche Sandvik pour les postes de direction.

Sandvik s'est non seulement engagée dans un vaste programme de diversité et d'inclusion comprenant la formation des recruteurs, mais a également mis des outils à disposition de ses employés pour les aider à faire preuve d'une plus grande ouverture d'esprit, à se montrer plus objectifs et à trier leurs émotions. **Le soutien, les outils, les connaissances et la formation des ressources humaines** se sont améliorés de façon significative et ont permis d'accroître le nombre de femmes dans l'entreprise.

À l'instar de nombreuses autres entreprises techniques et d'ingénierie, Sandvik est contrainte de constater que les femmes postulent moins que les hommes aux offres publiées. Plusieurs activités ont été menées à l'égard des **processus de recrutement et de sélection** en place pour faire en sorte qu'un plus grand nombre de femmes décident de se porter candidates :

- Le **marché du travail interne** a été ouvert. Aujourd'hui, 90 % des emplois sont pourvus par le biais d'un recrutement ouvert et professionnel. Les candidats inconnus ou peu susceptibles d'être sélectionnés ont maintenant une meilleure chance d'être pris en compte. « *Nous avons ouvert tous les*

<sup>25</sup> Pour de plus amples informations, veuillez consulter la page suivante: [www.battleofthenumbers.se/site/vad-vill-vi/](http://www.battleofthenumbers.se/site/vad-vill-vi/)

postes vacants. Bien souvent, quelqu'un à qui vous n'aviez pas pensé présente sa candidature. Il s'agit de créer des processus objectifs. C'est une question de leadership. La culture informelle du lobbying existe encore pour certains postes, mais moins qu'avant », explique Mia Pålsson (Directrice).

- Les recruteurs (en Suède) ont été formés pour rédiger des descriptions de poste incitant davantage les femmes à postuler. Il a été constaté que les femmes hésitaient parfois à présenter leur candidature lorsque les descriptions de poste contenaient de nombreux points, car elles sous-estiment leurs capacités.
- En coopération avec l'École des hautes études économiques de Stockholm, des recherches ont été menées sur la façon de **concevoir des annonces** plus attrayantes pour les femmes.
- La part des femmes est **mesurée chaque trimestre** dans des plans de talents et de succession.

**Le travail à temps partiel** est l'un des outils que Sandvik utilise pour permettre aux femmes de faire moins d'heure pendant une période temporaire, sans pour autant devoir tirer un trait sur leurs perspectives de carrière. En outre, les emplois à temps partiel constituent parfois un excellent « terrain d'apprentissage » pour les femmes. Mia Pålsson : « *Le travail à temps partiel en Suède n'est pas stigmatisé comme c'est le cas dans tant d'autres entreprises et cultures. Bien qu'il y ait peu de travailleurs à temps partiel aux postes de direction, cela existe et bien des opportunités peuvent en découler. Lorsqu'un directeur prend un congé parental, un directeur intérimaire peut prendre sa place. Cela lui donne l'occasion de tester ses compétences de dirigeant pendant une période bien définie. C'est moins grave si cela ne fonctionne pas. Il faut voir cette expérience comme une bonne formation ou un banc d'essai* ».

Le **réseau de femmes** de l'entreprise est très actif. Il organise des séminaires avec des intervenants hommes et femmes sur des thèmes génériques et les questions de genre. Cette initiative semblait un peu obscure de prime abord, mais ce n'est plus le cas. Les hommes qui y ont participé expliquent avoir amélioré leurs connaissances relatives aux problèmes des femmes.

L'un des secteurs d'activité (TMS, le plus vaste) dispose d'un **programme de talent spécifiquement destiné aux**

**femmes** ; celui-ci examine les obstacles et les facteurs de succès dans l'évolution de leur carrière.

Tout comme H&M, Sandvik a également participé au projet intitulé « **La bataille des chiffres** », qui a permis aux instances dirigeantes de mieux comprendre les défis auxquels les femmes sont confrontées dans leur carrière.

### 4.3.5 T-Systems

La culture d'entreprise de **T-Systems** peut être décrite comme « rapide, très exigeante, axée sur la performance, novatrice et évolutive ». Les **facteurs informels de succès** dans l'évolution de carrière sont la mise en réseau et les relations. Les femmes ont moins accès que les hommes à ces facteurs informels de succès. Ce problème est pallié par diverses activités, telles que les réseaux de femmes, les activités organisées par les ressources humaines pour assurer la visibilité des talents féminins et la création de relations de mentorat. Ces dernières sont particulièrement utiles pour les femmes, car elles leur permettent d'apprendre les **règles tacites** en vigueur dans l'entreprise.

T-Systems compte plusieurs modèles et programmes de travail qui assurent un **bon équilibre entre travail et vie personnelle** à tous les employés, par exemple le travail à temps partiel, des horaires flexibles, le travail à domicile, le partage de tâches (tandem), la visioconférence plutôt que de nombreux déplacements, le télétravail et des garderies. Pendant le weekend et les congés, il n'est pas obligatoire de répondre aux courriels ou aux appels professionnels.

L'entreprise a déterminé que l'étape la plus difficile pour les femmes était de décrocher leur premier **poste de direction**. C'est à ce niveau que le taux d'abandon est le plus élevé. En conséquence, l'accompagnement doit commencer avant cette étape pour aider les femmes à obtenir plus d'expérience avant de devoir les mettre en œuvre.

Les directeurs ont constaté que lors des processus de recrutement et de **sélection** (« la borne qualité »), le piège consiste souvent à vouloir s'identifier au candidat. Pour résoudre ce problème, des observateurs féminins font maintenant toujours partie du processus de sélection.

Aborder le comportement « modeste » des femmes n'est pas considéré comme un problème. Les femmes sont encouragées à partager leurs connaissances et leurs ambitions. Elles ont un rôle d'exemple à jouer, mais il existe parallèlement à cela un **programme de développement des talents féminins**. Ce programme contient des modules d'autoréflexion qui permettent aux femmes de se rendre compte de la manière dont les autres les perçoivent et d'apprendre à réussir dans une culture dominée par les hommes.

Dans les **relations de mentorat**, les femmes peuvent développer des compétences spécifiques, telles que l'autopromotion, à la fois de façon officielle et officieuse. Un **programme pilote de mentorat** a été lancé. Il vise à améliorer la visibilité des femmes dans l'entreprise mais ne garantit pas de poste à la clé. Il instaure en réalité un **marché du travail interne**. Les femmes peuvent choisir d'être répertoriées dans un annuaire de talents, avec leur CV et leur photo. Les directeurs peuvent se porter volontaires pour devenir mentors. S'ils n'y sont pas obligés, la pression exercée par les pairs les y incite toutefois. En 2013, environ 90 femmes ont pris part au programme de mentorat. Il s'agit d'un outil important pour briser l'argument rebattu selon lequel : « *Je voudrais promouvoir une femme, mais il n'y en a simplement aucune ayant les qualifications nécessaires.* »

**Les directeurs Diversité** jouent un rôle important dans la découverte et la promotion des talents féminins. Ils mènent des entretiens personnels (appelés Dialogues de talents) avec les employées en vue d'apprendre à bien les connaître, les mettre en avant et améliorer leur visibilité pour les prochains postes de direction. L'équipe Diversité fait office de **courtiers en talents** et cherche activement à les associer à des postes vacants

et à des recruteurs. Ce processus est mené par des intervenantes de l'entreprise et de l'extérieur.

Les règles pour les placements intergroupes incluent **l'objectif de 30 % de femmes** et l'exigence de placer **au moins une femme sur la liste de présélection**. Une telle contrainte force les directeurs à connaître les candidates potentielles. La transparence du processus d'embauche multiplie les chances des femmes.

Georg Pepping : « *Atteindre un quota de 30 % de femmes aux postes de direction est un objectif très ambitieux. Toutefois, nous ne devrions pas tant nous préoccuper du pourcentage que la façon dont nous allons l'atteindre, autrement dit la façon dont nous adaptons la gestion, le recrutement et la sélection des talents ainsi que les processus de planification de la relève à plus long terme. Un tel changement de mentalité prend du temps.* »

Chez T-Systems, ils envisagent actuellement avec leurs services de recrutement d'accorder une attention particulière **aux compétences des hommes et des femmes** dans les descriptions de poste. Ce point pourrait être intégré en 2014/2015.

Un autre instrument spécifique utilisé pour faciliter l'accès des femmes aux postes de gestion est la coopération avec **les chasseurs de têtes spécialisés dans les talents féminins**.

T-Systems propose **plusieurs réseaux professionnels de femmes**, certains officiels et d'autres non. L'entreprise est en passe de les améliorer en les rapprochant et en unissant les efforts. Les réseaux professionnels de femmes font office de plateformes supplémentaire pour améliorer la **visibilité des femmes**.



**5 DES FEMMES CADRES SUPERIEURES :  
EXPERIENCES PERSONNELLES**

Cinq femmes ont été sélectionnées par les directeurs des ressources humaines des entreprises participantes pour partager leurs points de vue. Toutes ont réussi dans leur carrière de cadre dans différentes unités, activités ou autres fonctions de gestion impliquant souvent la direction d'un grand nombre d'employés. Les entretiens ont été structurés autour de trois thèmes : le parcours professionnel, les expériences et le point de vue de ces professionnelles sur les obstacles et les leviers de la promotion des femmes aux postes de direction, ainsi que leurs conseils personnels aux femmes qui aspirent à une carrière de direction.

## 5.1 PARCOURS PROFESSIONNELS

### 5.1.1 Motivation

De nombreux facteurs influencent une carrière dans la direction. L'un des plus importants est la motivation ou l'ambition de diriger. Les personnes interrogées ont évoqué une série de motivations qui les ont amenées à se battre pour obtenir un poste de direction.

**Sophie Stabile** est Directrice générale des finances du groupe Accor ; elle est la seule femme à siéger au comité exécutif (qui compte 11 membres au total). Après avoir obtenu son diplôme de l'École supérieure de gestion et de finance, Sophie travaille chez Deloitte pendant 5 ans. Accor la recrute en 1999 pour diriger la Direction consolidation et du système d'information. En 2006, Sophie Stabile est nommée Contrôleur général Groupe et relève alors directement du Directeur financier. Outre ses responsabilités dans le domaine de la finance, elle s'implique dans de nombreux projets de grande envergure et d'autres secteurs de l'entreprise. En 2010, Sophie est nommée Directrice financière au Comité exécutif et responsable des Relations avec les investisseurs, de la gestion de la trésorerie, des affaires fiscales et des achats. Sophie dispose d'une équipe équilibrée : « *Mon équipe se compose de 60 % de femmes et de 40 % d'hommes. Je trouve qu'il est très difficile de gérer une équipe composée uniquement de femmes ou d'hommes. Une équipe mixte travaille tout simplement mieux* ». En 2012, elle a aidé à créer le réseau professionnel des femmes du groupe Accor

(WAAG), dont elle est devenue présidente. Devenir dirigeante n'est pas une chose à laquelle elle aspirait lorsqu'elle a débuté sa carrière : « *Je n'ai pas vraiment choisi de me lancer dans une carrière de dirigeante, c'est arrivé naturellement, étape par étape.* »

**Joanna Siempinska** est membre du Conseil et Directrice de la production et du développement chez Gekoplast S.A., Pologne. Elle est également responsable de la production, des opérations, de la recherche et du développement chez Gekoplast. Elle est titulaire d'un doctorat en économie et est auditrice interne certifiée. Elle occupe ce poste, pour lequel elle a été embauchée par l'entreprise, depuis près de 3 ans maintenant. Elle est la seule femme à siéger au conseil, qui compte trois membres. « *Dans ma carrière, j'ai toujours été entourée d'hommes* ». Elle a 6 directeurs sous ses ordres, 3 femmes et 3 hommes. Elle se souvient de l'instant où elle a découvert qu'elle avait l'âme d'une dirigeante, au début de sa carrière : « *J'ai toujours travaillé plus vite que mes collègues et j'étais davantage consciente des problèmes qui risquaient de survenir. Un jour, j'ai averti mon directeur de ce qui risquait de se produire dans une certaine situation, mais il ne m'a pas cru. Quand tout s'est passé comme je l'avais prédit, ils ont enfin commencé à me croire. Je me suis rendu compte qu'à l'avenir, je devrais faire preuve d'une plus grande obstination. C'est ainsi que j'ai appris à me faire confiance, à développer ma confiance en moi.* »

**Doris Klein** a été nommée Directrice Pays H&M pour l'Espagne et le Portugal il y a près de deux ans. Elle est responsable des pertes et profits pour 179 magasins H&M qui emploient environ 6000 personnes au total et enregistrent un chiffre d'affaires annuel de 630 millions d'euros (2013). Doris, qui est de nationalité allemande, a quant à elle commencé sa carrière comme Directrice de magasin H&M en 1995 à Francfort (Allemagne). Elle a été promue au poste de Directrice régionale pour l'Allemagne et a travaillé dans un certain nombre de pays en tant que Directrice Pays (Pays-Bas, Suisse, Italie, Grèce) avant d'être nommée Directrice Pays en Espagne. « *Je me demande toujours : à quoi puis-je être utile ? Comment puis-je créer une situation gagnant-gagnant afin d'améliorer notre entreprise ?* ». La hiérarchie, le statut et les récompenses financières ne la motivent pas vraiment. Ce qui la motive et la passionne, c'est le **développement des personnes et de l'entreprise**. « *Je veux que les gens se*

*sentent un peu plus heureux après avoir fait des achats dans notre magasin ».*

**Mia Pålsson** est Directrice de l'unité de production « Turning » chez Sandvik, une fonction qu'elle exerce à Sandvik Coromant, siège central de l'entreprise en Suède. Elle est responsable de la gestion mondiale des produits et du développement du secteur « Turning ». Elle a notamment pour mission de développer une stratégie à long terme pour les produits qui deviendront nécessaires à l'avenir (10 ans). Son unité dispense également des connaissances aux unités de vente. Mia comprise, l'unité compte 69 employés, dont 16 femmes (29 %), une proportion largement supérieure à la moyenne du secteur. Mia a commencé à Sandvik en tant qu'ingénieur dans une usine de production en 1991, où elle était l'une des premières femmes titulaires d'un diplôme universitaire. Après 10 ans, elle a posé sa candidature pour un poste de directrice parce que sa directrice de l'époque déménageait à l'étranger et : « *j'ai senti qu'il était temps de tenter ma chance et de faire les choses à ma façon* ». Le moteur de la carrière de Mia est **de faire la différence**. « *On commence par connaître quelles sont ses forces et ses faiblesses « acceptables » et savoir comment on peut apporter sa pierre à l'édifice et faire la différence* ». Sa carrière n'est pas axée sur la hiérarchie, mais sur le contenu. « *Pour avoir l'impact et l'influence que je souhaite, je dois être au niveau que je suis parvenue à atteindre* ».

**Elke Anderl** est responsable mondiale comptabilité et Vice-présidente des Ventes chez T-Systems. Elle dirige une équipe de 100 employés, dont la moitié est située en Allemagne et l'autre moitié dans le reste du monde. L'équipe est responsable de toutes les relations commerciales de l'un des plus gros clients. Elke est également membre du Conseil de Surveillance de ZTG (Zentrum für Telematik und Telemedizin GmbH, une entreprise active dans la télémédecine). Après avoir étudié la gestion d'entreprise, Elke a commencé sa carrière dans le cadre d'un programme de stage international chez Deutsche Telekom il y a 15 ans et a ensuite travaillé à différents postes et à l'étranger (à Singapour et au Japon). Elle est mariée et son mari poursuit également une carrière internationale. « *Je m'efforce toujours de faire quelque chose de nouveau. Je tiens à assumer des responsabilités, au sein d'une équipe, sur un sujet, pour un pays. C'est ce qui fait de vous un dirigeant. Si vous assumez votre responsabi-*

*lité en tant que dirigeant, vous devez vous assurer que d'autres vous suivent.* » Et d'ajouter : « *Je crois qu'un ensemble de valeurs solides et convaincantes, associé à une passion, une motivation intrinsèque et une solide foi en vos capacités vous soutiennent dans vos fonctions de dirigeant et vous donnent la force d'aller de l'avant dans votre carrière* ».

## 5.1.2 Obstacles

Les obstacles rencontrés au cours de la carrière peuvent être perçus de différentes façons et se manifester sous différentes formes. Ils se retrouvent à trois niveaux : au niveau de la société, de l'organisation et de l'individu, comme nous l'avons vu dans le Chapitre 2. Il a été demandé aux personnes interrogées de dire si elles avaient rencontré des obstacles durant leur carrière et, le cas échéant, d'expliquer comment elles les avaient surmontés. En outre, il leur a été demandé de réfléchir aux obstacles communs que les femmes pouvaient rencontrer au cours de leur carrière de dirigeante.

**Être traitée différemment** du fait de son identité sexuelle est une expérience que certaines femmes occupant des postes à responsabilité dans les entreprises participantes ont traversée. **Sophie Stabile** (Accor) : « *Lorsque j'ai été nommée à un poste de direction, le directeur m'a dit qu'il voulait me tester pendant une assez longue période, c'est-à-dire 3 à 5 mois. Cela n'avait jamais été proposé à mes prédécesseurs (tous des hommes). J'ai donc reçu un traitement différent* ».

**Les comportements modestes** des femmes peuvent être un obstacle. Sophie Stabile reconnaît ce comportement : « *Si un homme a 50 % des compétences requises pour le poste, il demandera à être nommé. Les femmes n'envisageront le poste que si elles disposent d'au moins 80 % des compétences ; même dans ce cas, elles ont souvent peur de demander. Vous devez pousser les femmes à passer à l'étape suivante. Je le fais tout le temps.* »

**Joanna Siempinska** (Gekoplast) constate que les femmes préfèrent souvent travailler dans **des secteurs différents** de ceux occupés par les hommes. Les femmes représentent 30 % de la main-d'œuvre totale de Gekoplast ; dans le département de comptabilité en revanche, près de 90 % des employés sont des femmes.

Au niveau des ventes, on observe un équilibre entre les hommes et les femmes ; dans la production toutefois (qui implique un travail plus physique), les femmes ne sont guère représentées. De même, très peu de postes de cadres (10%) sont occupés par des femmes. **Joanna Siempinska** cite le **manque de confiance en soi** comme un obstacle important pour les femmes : « *Je pense que les hommes et les femmes sont tout aussi ambitieux, mais souvent les femmes manquent de confiance en elles pour aller de l'avant. Le manque de confiance en soi est notamment très nuisible aux femmes qui ont la formation, l'expérience et l'ambition suffisantes pour assumer des postes de direction* ».

**Doris Klein** (H&M) mentionne plusieurs obstacles potentiels. Tout d'abord, les femmes doivent être très motivées et très flexibles pour pouvoir évoluer dans la hiérarchie. H&M est une entreprise mondiale en pleine expansion qui est présente dans le monde entier, de sorte que la mobilité des salariés est un enjeu majeur. « *Si vous voulez accéder à des postes de cadres supérieurs, il vous faut vous déplacer. Tout comme les hommes, les femmes doivent être mobiles si elles veulent obtenir l'expérience requise.* » En outre, les femmes doivent, tout comme les hommes, être très ouvertes d'esprit, car elles devront être capables de travailler dans différentes cultures et communiquer dans différentes langues. Il est important d'avoir un domaine d'expertise, mais il faut en même temps bien comprendre que l'environnement est en constante évolution, de sorte que les employés doivent continuer à apprendre et s'adapter en permanence. Les femmes ne sont pas toujours aussi **visibles** que les hommes : « *Vous devez partager les choses que vous faites bien. Montrez ce que vous avez accompli et ne le cachez pas. Mais faites-le de façon agréable* ».

**Mia Pålsson** (Sandvik) remarque que les femmes se retiennent souvent, alors qu'elles ne devraient pas. Elle reconnaît ce « **comportement modeste** », car elle en a également souffert au début de sa carrière. « *Les entreprises devraient être plus strictes dans la promotion et inciter les femmes à accéder au poste supérieur. Si vous voulez que plus de femmes atteignent des postes de cadres supérieurs, il faut faire preuve de beaucoup d'attention et d'une plus grande conviction.* » En outre, les exemples devraient être plus visibles. « *Je crois aux exemples positifs. Nous devrions nous assurer de disposer de plusieurs exemples à suivre. Si elle peut le faire, je peux le faire*

*aussi. Vous vous identifiez toujours à quelqu'un qui est proche de vous.* » **Le manque d'autopromotion** est aussi un facteur : « *Il y a toujours un potentiel inexploité parce que les bonnes dirigeantes n'assurent pas toujours leur propre promotion.* » Il est important que l'entreprise prenne ce problème très au sérieux. « *De nombreuses femmes compétentes sont en mesure de contribuer au développement de notre entreprise.* »

On dit que dans certaines cultures, « être une femme » peut sérieusement entraver une carrière de dirigeant. **Mia Pålsson**, qui travaille en Suède, ne s'est jamais sentie pénalisée par son sexe. Elle estime au contraire que cette position l'a avantagée : « *J'ai parfois bénéficié de plus d'aide et d'attention que mes collègues masculins et j'obtiens des choses qu'ils ne parviennent pas à obtenir* ». Lorsqu'elle a été nommée pour la première fois directrice, il y a dix ans, elle n'a reçu que des commentaires positifs au sein de l'entreprise, même si elle reçoit encore parfois des réactions négatives de la part de l'extérieur. Il peut s'agir de clients issus de cultures dans lesquelles les hommes ne sont pas habitués à voir des femmes travailler dans ce domaine. L'une des stratégies qu'elle a élaborées pour faire face à ce genre de résistance est **le recours à l'humour** : « *Il m'a fallu un certain temps avant d'oser utiliser l'humour dans ce genre de situations. Lors d'une réunion des directeurs mondiaux, je portais une jupe et des nouvelles bottes. Il se trouve qu'elles étaient rouges. Un collègue masculin plus âgé les a regardées d'un air réprobateur et m'a dit : « mais elles sont rouges ! » J'ai souri et je lui ai rétorqué : « Maintenant je sais que vous n'êtes pas daltonien. Elles sont belles, n'est-ce pas ? »*

**Elke Anderl** (T-Systems) n'a rencontré aucune résistance lorsqu'elle a été promue à des postes supérieurs, mais sa vision est assez pragmatique. « *Si c'est injuste, la vie se montre injuste envers les femmes depuis bien longtemps. Il est clair que l'environnement de travail est différent lorsque vous êtes face à un groupe diversifié. Il ne s'agit pas toujours de femmes, mais de la nécessité d'assurer une certaine diversité. Les hommes ont constaté qu'il était utile de compter des femmes dans une équipe.* » Elle décrit trois principaux obstacles à la sous-représentation des femmes aux postes à responsabilité. Tout d'abord, de nombreuses femmes délaissent leur carrière pour assumer des **responsabilités familiales**. Par exemple, dans les ventes, il est très difficile de travailler à temps partiel, en particulier

lorsque vous traitez avec une clientèle très exigeante. Le contact personnel et la présence sont des facteurs très importants, de sorte que si vous ne pouvez pas travailler à plein temps ou que vous n'êtes pas suffisamment flexible pour voyager, il est très difficile de voir évoluer votre carrière dans la vente. Deuxièmement, T-Systems est une entreprise technique tournée vers l'informatique. Le « marché », c'est-à-dire les femmes ayant une expérience ou fait des études dans **les technologies de l'information et des télécommunications** sont peu nombreuses. Les femmes sont plus nombreuses dans le secteur des ressources humaines ou dans les fonctions de marketing. Troisièmement, les **hommes ont bien souvent l'impression** que les femmes doivent faire leurs preuves différemment. Elke évoque des situations dans lesquelles elle rencontre quelqu'un pour la première fois, et cette personne lui dit : « *Je m'attendais à un homme plus âgé (puisque pour certaines personnes, l'âge est lié à la fonction).* » Il faut du temps pour modifier cette image dans la tête des gens. La société-mère Deutsche Telekom et T-Systems sont engagées dans un processus de transition.

### 5.1.3 Leviers

De nombreux facteurs contribuent au succès d'une carrière. On peut citer la conviction personnelle, l'instinct et même un certain degré de « chance », ou encore le soutien familial, les politiques et le mentorat. La plupart des personnes interrogées ont indiqué que les questions relatives à la conciliation entre travail et vie privée devaient également être posées aux hommes occupant des fonctions dirigeantes. Elles reconnaissent toutes qu'une position dirigeante implique des sacrifices, qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes.

**Sophie Stabile** (Accor) : « *La clé de ma réussite ? Quand je veux quelque chose, je fais le nécessaire pour l'obtenir. J'ai beaucoup d'ambition et je ne renonce jamais* ». En outre, **le mentorat** a joué un rôle crucial : « *Au cours de ma carrière, j'ai eu de nombreux mentors. En tant que directrice, vous vous sentez parfois seule, parce que vous ne pouvez pas tout partager avec votre personnel. Les mentors vous aident, vous donnent des conseils et vous poussent à aller de l'avant.* »

L'un des principaux facteurs de réussite mentionnés par la plupart des femmes est **le mentorat**. **Mia Päl-**

**son** : « *Le mentorat est crucial. Les jeunes femmes sont associées à des femmes ou des hommes d'expérience. Cette interaction génère de l'énergie, incite les mentors et les mentorés à faire des choses qu'ils ne feraient pas autrement, ce qui influence à son tour le développement de l'entreprise. Le mentorat permet de réduire le temps de formation des dirigeants. Les employés atteignent de plus en plus jeunes les postes à responsabilité. Dans mon département, chaque directeur a des mentors. Personnellement, je n'ai pas de mentor, mais je collectionne les relations. « Mon talent est d'avoir un bon réseau de personnes très qualifiées dans certains domaines. Je n'en avais pas quand j'étais jeune, c'est pourquoi je m'assure d'en avoir un aujourd'hui. »*

À Gekoplast, les entretiens trimestriels des responsables avec leurs employés pour connaître leurs objectifs et leurs réalisations constituent la base des mesures prises par les gestionnaires pour supprimer les obstacles auxquels les femmes sont confrontées et leur permettre de réussir. **Joanna Siempinska** : « *Une de mes employées était vraiment trop modeste et je l'ai entraînée pour qu'elle travaille sur ce point. Chaque trimestre, je discute avec tous mes directeurs, hommes et femmes, de leurs objectifs et de leurs résultats, et je soulève cette question si nécessaire* ».

**Doris Klein** (H&M) : « *Lorsque je voyage, je peux travailler jusqu'à 60 - 70 heures par semaine, contre 45 heures environ pour les semaines sans déplacement. Il faut que votre famille vous soutienne. Mon mari reste à la maison pour s'occuper des enfants et de la maison.* » En outre, les encouragements et l'appui des directeurs précédents se sont avérés essentiels. « *Lorsque j'ai exprimé le souhait de devenir Directrice régionale, le Directeur Pays m'a encouragé à persévérer. Ma carrière a été fortement influencée par le fait que mon Directeur Pays ne cesse de me demander ce que je voulais faire ensuite et qu'il m'incite à aller de l'avant, mais sans jamais prendre de décisions à ma place. Il m'a encadrée jusqu'à ce que j'exprime mon ambition. Leurs encouragements et leur confiance m'ont donné la force de travailler sur les plateformes qu'ils avaient mises à ma disposition pour développer mes connaissances* ».

**Elke Anderl** (T-Systems) : « *Vous avez besoin de personnes qui croient en vos compétences et qui ne s'arrêtent pas à votre apparence* ». Le Directeur des ressources humaines et membre du conseil d'administration, Ge-

org Pepping, et ses anciens supérieurs l'ont soutenue dans sa carrière. « *J'ai toujours été très ouverte avec mes supérieurs et très ambitieuse quant à mes projets d'avenir* ». **La flexibilité** a également été un important facteur de succès : « *Au cours de ma carrière, je me suis toujours montrée flexible lorsqu'il s'agissait de me déplacer chez un client, même si cela impliquait un voyage à Singapour, Tokyo, Stuttgart ou Wolfsburg* ». Chez T-Systems, les autres leviers sont conformes à la politique de l'entreprise, puisqu'ils consistent notamment à maintenir des programmes de promotion de la femme (continuité) et à créer un groupe professionnel de femmes qui sont interconnectées et se connaissent. En outre, les exemples à suivre sont plus visibles. L'attention particulière accordée aux talents féminins au niveau de la planification de la relève par exemple est maintenant très utile pour mettre les talents en avant et informer les femmes de leurs possibilités.

Toutes les femmes ne soutiennent pas l'idée de fixer des objectifs pour remédier à la sous-représentation des femmes aux postes de direction. **Doris Klein** (H&M) explique : « *Je ne suis pas favorable au fait de fixer des objectifs, car l'essentiel est d'embaucher des candidats ayant le meilleur profil pour l'entreprise* ».

D'autres femmes cadres estiment qu'il est efficace de fixer des objectifs pour apporter des changements dans les entreprises. **Mia Pålsson** (Sandvik) : « *Pour provoquer le changement, des objectifs sont nécessaires. Mais il nous faut de bons objectifs. Il devrait toujours concerner ce que l'individu peut apporter. Les objectifs ne portant que sur les questions de l'appartenance sexuelle sont trop étriqués.* »

**Elke Anderl** (T-Systems) est partisane du quota de 30 % de femmes chez Deutsche Telekom et T-Systems. « *Sans cela, le changement n'est pas possible ; vous devez donc définir des objectifs.* » Le système ne vous oblige pas à nommer une femme si elle n'est pas la meilleure pour le poste, autrement dit **les performances et les capacités restent les critères de sélection décisifs**. Cela permet aux femmes d'être plus visibles, car les recruteurs doivent activement rechercher des candidates potentielles.

## 5.2 LEURS CHOIX DES MEILLEURES PRATIQUES D'ENTREPRISE

Les cadres supérieures ont été interrogées sur les outils ou les pratiques qu'elles estimaient être les plus importants pour aboutir à une meilleure représentation des femmes dans les carrières de direction au sein de leur entreprise et sur la base de leur expérience personnelle.

**Sophie Stabile** (Accor) : « *Nous avons mis en place un grand nombre d'initiatives et nous passons beaucoup de temps à expliquer pourquoi celles-ci sont nécessaires. Ce n'est pas facile, mais la situation va s'améliorer avec le temps. Pour que nos initiatives de diversité portent leurs fruits il est nécessaire de déployer des **efforts constants**, chaque jour et dans chaque action. Je m'assure toujours par exemple qu'**au moins une femme participe aux formations de gestion générale*** ».

**Joanna Siempinska** (Gekoplast) juge les trois actions suivantes essentielles pour augmenter le faible nombre de femmes cadres dans l'entreprise :

- Réaliser des **évaluations trimestrielles**. Ces entretiens individuels trimestriels sur les objectifs et les réalisations, les qualifications et le comportement sont également utiles pour donner confiance aux femmes.
- Développer des **programmes de formation** interne destinés à tous les employés permet de renforcer leurs qualifications.
- Essayer de recruter de plus en plus de femmes aux postes de direction dans le cadre d'un projet et assurer la **participation** des employés de niveaux moyen et inférieur.

**Doris Klein** (H&M) souligne que l'accent devrait vraiment être mis sur les femmes occupant des postes de **cadre moyen** : « *Le **programme de promotion de l'égalité** et les **programmes de mentorat et d'encadrement** aident les femmes à accéder à des postes de direction. Il est toutefois essentiel d'accorder une attention particulière aux femmes occupant des postes de cadres moyens et de leur donner les outils et le soutien adéquats pour gérer leur mobilité.* »

**Mia Pålsson** (Sandvik) a indiqué que les trois questions suivantes devraient figurer parmi les préoccupations des dirigeants s'ils entendent pallier la sous-représentation des femmes aux postes de direction :

- « Nous devons communiquer plus efficacement avec nos jeunes employées et leur présenter toute la gamme des possibilités. Nous avons besoin de plus d'exemples à suivre. Dans le domaine public comme à la télévision ou dans les magazines, on ne voit que trop rarement des femmes dans des rôles techniques ou dans le secteur technique en général. Les entreprises ont le devoir de s'impliquer dans cette évolution. En tant que directrice, j'estime devoir être un exemple à suivre pour les jeunes femmes cadres qui ont des ambitions, qui osent s'exprimer et qui défendent ce à quoi elles croient. J'espère pouvoir les inspirer. »
- « Le mentorat est crucial. Les jeunes femmes sont associées à des femmes ou des hommes d'expérience. Cette interaction génère de l'énergie, incite les mentors et les mentorées à être plus audacieux qu'en temps normal et ce processus influe à son tour sur le développement de l'entreprise. Le mentorat permet de réduire le temps de formation des dirigeants. Les employées atteignent de plus en plus jeunes les postes à responsabilité. Dans mon département, chaque directeur a des mentors. Personnellement, je n'ai pas de mentor, mais je collectionne les relations. « Mon talent est d'avoir un bon réseau de personnes très qualifiées dans certains domaines. Je n'en avais pas quand j'étais jeune, c'est pourquoi je m'assure d'en avoir un aujourd'hui. »
- « Nous avons besoin de plus d'ateliers, de plus de stimulation interne pour **modifier les comportements modestes** des femmes.

**Elke Anderl** (T-Systems) souligne l'importance de mener différentes actions à différents niveaux pour garantir qu'à l'avenir, un plus grand nombre de femmes réussissent dans leurs carrières de cadre :

- La consolidation de la représentation des femmes aux postes de direction devrait être **lancée au**

**niveau du conseil**. celui-ci est l'exemple à suivre dans le processus. Les **nominations** de deux femmes au conseil de Deutsche Telekom et la mise en œuvre d'un programme de promotion des femmes soutenu par le conseil visant à assurer la visibilité des femmes sont des signaux clairs à l'égard de l'entreprise et du monde extérieur, montrant que la question est prise très au sérieux.

- Une attention particulière doit être accordée aux femmes dans le cadre de la **planification de la relève** à long terme de l'entreprise et de **l'ouverture** des processus. Un tel intérêt stimule le processus d'identification des talents féminins et pousse les candidates à prendre conscience de leur potentiel.
- **La continuité et la cohérence** des activités à tous les niveaux dans l'ensemble de l'entreprise.
- Des dispositions précises, tels que les congés maternité, doivent être prévus : l'accent doit être mis sur le maintien d'un contact personnel, par exemple en invitant les femmes qui sont en congé à des événements et en développant un plan clair avant leur retour au travail.
- Des **programmes de rétention** et des **entretiens de départ** doivent être mis en place pour mieux comprendre les raisons poussant les femmes à quitter l'entreprise.
- Des **programmes de mentorat** doivent être organisés à tous les niveaux.
- Une **planification structurée et transparente de la relève** doit être assurée, en mettant un accent particulier sur les talents féminins à tous les niveaux.

## 5.3 CONSEILS PERSONNELS DE FEMMES CADRES SUPERIEURES

Les femmes cadres qui ont participé à ce projet se sont montrées désireuses de partager leur expérience et donner des conseils personnels pour réussir sa carrière dans le but de motiver la prochaine génération de femmes dirigeantes.

***Sophie Stabile (Accor):***

- Ne vous sous-estimez jamais.
- Croyez en vos choix et ne les regrettez jamais.
- Demandez toujours ce que vous voulez. Même si la réponse est négative, au moins vous aurez essayé !

***Joanna Siempinska (Gekoplast):***

- L'exécution est l'étape la plus importante. Vous devez systématiquement exécuter vos idées et ne pas les abandonner. Toujours enchaîner. Cela permettra de renforcer votre crédibilité.
- Soyez obstinée. Lorsque vous êtes sûre de quelque chose, gardez votre conviction. Il faut bien sûr que vous ayez confiance en vos qualifications. Renoncer signifie que vous n'avez pas suffisamment confiance pour progresser.

***Doris Klein (H&M):***

- Si vous voulez évoluer dans l'entreprise, vous devez vous montrer proactive et partager votre vision.
- Vous devez être très motivée et très flexible pour évoluer dans la hiérarchie.
- Si vous voulez accéder à des postes de cadres supérieurs, il faut accepter de vous déplacer (mobilité).
- Vous devez partager les choses que vous faites bien. Montrez ce que vous avez accompli et ne le cachez pas. Mais faites-le de façon agréable.
- Investissez suffisamment de temps pour apprendre et maîtriser la principale activité de l'entreprise. Assurez-vous de bien comprendre comment les choses fonctionnent réellement avec les clients.

***Mia Pålsson (Sandvik):***

- Vous devez commencer par connaître vos forces et vos faiblesses « acceptables » et savoir comment vous pouvez apporter votre pierre à l'édifice et faire la différence.
- N'oubliez pas que chacun est responsable de son propre développement.
- Ne soyez pas modestes mais n'oubliez pas: « Si elle peut le faire, je le peux aussi ».

***Elke Anderl (T-Systems):***

- Déterminez votre degré de mobilité et d'ambition.
- Exprimez-vous.
- Rendez-vous visible.
- Travaillez votre réseau.
- Manifestez votre souhait de passer à l'étape supérieure et faites savoir que vous vous y sentez prête.
- Demandez une opportunité.
- Exigez des commentaires sur vos performances.
- Développez votre potentiel et n'ayez pas peur de persévérer si quelque chose ne fonctionne pas.
- Trouvez des mentors qui vous soutiennent.
- N'oubliez pas que les gens ne vous soutiendront que si vous faites ce que vous avez promis de faire. Gagnez leur confiance et construisez votre crédibilité.
- Je conseille toujours aux femmes de réfléchir à cette question: « Si vous atteignez la prochaine étape de votre carrière, qu'est-ce qui est important pour vous ? »

## 6 OBSERVATIONS FINALES



**1** En dépit du fait que les femmes constituent 50 % de la population et souvent une part très substantielle ou, dans certains cas, même la majorité de la population d'une entreprise, les politiques en matière d'égalité des sexes, notamment celles relatives à la sous-représentation des femmes aux postes de direction, sont généralement regroupées avec d'autres politiques portant sur d'autres enjeux ou différences, comme le vieillissement de la population et l'appartenance ethnique, sous la catégorie plus vaste de « diversité ». Ce manque d'attention pourrait bien miner les résultats de certains groupes, comme les femmes aux postes de direction. De nombreuses entreprises n'ont pas encore compris que les femmes ne relèvent pas de la « diversité », mais sont tout aussi universelles que les hommes et que les politiques d'égalité des sexes doivent refléter ce principe pour être couronnées de succès.

**2** Il existe d'importantes disparités entre pays en matière de perception de la crédibilité des femmes directrices ou dirigeantes, de mécanismes de soutien et, par conséquent, du nombre de femmes occupant des postes de direction. L'adaptation des politiques et des outils de promotion de la diversité aux cultures nationales est un défi pour les entreprises internationales qui opèrent dans différentes régions du monde.

**3** La variété des arguments, des politiques et des outils signalés par les entreprises participantes démontre clairement qu'il n'existe pas de « solution unique » ou de recette miracle pour contrecarrer la sous-représentation des femmes aux postes de direction. La combinaison idéale de stratégies, de politiques et d'instruments dans une entreprise dépend d'une multitude de facteurs et toutes les entreprises ont développé une approche sur mesure. Néanmoins, certains points communs se retrouvent dans la façon dont les entreprises abordent ce processus, élaborent des politiques et mettent en œuvre des instruments divers.

**4** De nombreuses entreprises souhaitent remédier à la sous-représentation des femmes dans les équipes de direction, compte tenu des avantages de la mixité des équipes dans la prise de décision. Sanna Lindberg (H&M) : « Il est essentiel que tous comprennent que des équipes bien équilibrées sont plus dynamiques et s'inscrivent mieux dans l'époque actuelle. Le monde évolue et se mondialise. Si nous voulons comprendre le monde, nous avons besoin de diversité dans notre

entreprise. Celle-ci nous permet en effet de mieux réussir ».

**5** L'un des éléments récurrents observés dans ce rapport sur les meilleures pratiques est le rôle prééminent des PDG et d'autres membres du conseil dans le lancement des initiatives relatives à la diversité des sexes. « Passer des paroles aux actes » en montrant l'exemple par des comportements qui tiennent compte de la question des sexes et en affichant une véritable volonté de prendre des mesures concrètes, en nommant par exemple sans attendre des femmes à des postes de cadres supérieurs visibles et en veillant à ce que leur processus d'intégration se passe sans accroc : toutes ces étapes sont impératives pour que l'initiative s'inscrive dans la politique de l'organisation. Les PDG devraient commencer par se poser la bonne question : « Pourquoi ne parvenons-nous pas à compter au moins 30 % de femmes au plus haut niveau ? »

**6** Malgré d'après débats menés au sein des sociétés et des entreprises, l'établissement d'objectifs pour atteindre un certain niveau de représentation des femmes aux postes de gestion semble être la voie privilégiée dans la plupart des sociétés participantes. Il existe toutefois des différences notables dans l'utilisation des objectifs. Dans certaines entreprises, l'objectif n'est pas une fin en soi, mais plutôt un levier permettant d'adapter les procédures des ressources humaines (comme le recrutement et la sélection), de telle sorte que l'objectif peut être atteint à long terme. Certaines entreprises ont intégré les objectifs d'égalité des sexes dans leurs performances (indicateurs clés de performance) et leurs systèmes de rémunération, mais s'abstiennent de les associer à des récompenses financières, préférant compter sur la pression exercée par les pairs pour motiver leurs directeurs à les atteindre. Les résultats préliminaires des entreprises participantes indiquent qu'il est trop tôt pour déterminer si cette approche s'avérera fructueuse. Nous avons toutefois vu dans l'étude que dans le pays qui obtenait la plus haute représentation féminine dans les conseils, à savoir la Norvège, les sanctions sévères prévues en cas de non-respect (avertissement, amende et enfin radiation) constituaient une motivation importante pour provoquer un changement effectif dans les pratiques des entreprises. En outre, les objectifs peuvent être considérés comme un outil mais ne peuvent constituer un but en soi. Les objectifs devraient permettre de modifier l'ensemble des procédures des ressources humaines.

**7** La transparence, le suivi cohérent et les rapports réguliers sont des éléments cruciaux pour obtenir en retour les informations de gestion nécessaires. Cela commence par la disponibilité de statistiques fiables et fréquentes sur la représentation des femmes à tous les niveaux de la structure de prise de décision de l'entreprise. La majorité des entreprises participantes n'était pas en mesure de produire ces statistiques dans le détail. En outre, très peu d'entreprises effectuent une analyse des tendances statistiques afin de repérer les écarts. Par exemple, si les femmes cadres sont à la traîne dans la courbe des performances et de la distribution des récompenses, il faudrait se demander si ce groupe bénéficie d'un soutien suffisant pour maximiser sa contribution à l'entreprise. En consultant régulièrement des statistiques sur le sexe, l'âge, la fonction et le niveau de travail, les directeurs verront clairement s'il y a une répartition équitable ou une sous-représentation des femmes à certains postes, et ce à tous les échelons. Un tel niveau de transparence rend manifeste la sous-représentation des femmes et peut donc donner lieu à des mesures ciblées visant à corriger les déséquilibres et à modifier ultérieurement les politiques.

**8** En matière de programmes, toutes les entreprises fournissent des services de mentorat et d'encadrement destinés aux femmes, quoique sous des formes et des structures différentes. L'absence de lien hiérarchique entre les mentors et les mentorés, le maintien de la confidentialité à l'égard de l'extérieur et la durée limitée de la relation de mentorat sont des caractéristiques essentielles de ces programmes. Les avantages pour les femmes mentorées sont multiples : meilleure compréhension des « règles tacites », visibilité accrue sur les réseaux informels et élargissement du réseau. En outre, le fait de pouvoir travailler sur certaines compétences de gestion et de voir ses ambitions défiées contribue à renforcer sa confiance en soi. En tant que telles, ces relations sont des outils clés pour surmonter l'obstacle fréquemment cité dans notre rapport, à savoir les comportements modestes des femmes. Il convient de noter qu'un grand nombre d'entreprises reconnaissent que cet obstacle relève peut-être plus de la perception que la réalité. Une bonne pratique à cet égard consiste à faire participer les directeurs à des formations de sensibilisation aux questions de genre.

**9** La mise en place de réseaux professionnels de femmes est une autre bonne pratique que nous avons

observée de façon récurrente. Les approches, les rôles et les activités varient. Dans l'approche descendante, un réseau mondial à l'échelle de l'entreprise est créé et dirigé par des femmes-cadres ou des directrices Diversité. Il fait alors partie d'un éventail plus large d'initiatives relevant de la stratégie Diversité. Une autre approche est l'approche ascendante, qui promeut des initiatives locales lancées et organisées par de petits groupes de femmes au niveau local sans supervision du siège central. Outre l'organisation d'événements et la mise en relation de femmes à travers l'entreprise, les initiatives locales offrent une plateforme de partage d'expériences personnelles sur le terrain. Les réseaux organisés à l'échelle de l'entreprise peuvent organiser des programmes de mentorat à travers lesquels les mentorées peuvent accéder à des postes de cadres supérieures et de dirigeantes. Tous les réseaux partagent l'objectif commun de créer une plateforme de soutien et d'apprentissage mutuels pour les femmes. Les réseaux peuvent devenir influents et évoluer en groupements de cadres supérieurs, de directeurs Diversité, de directeurs des ressources humaines et même de parties prenantes, comme des conseils d'entreprise.

**10** Le présent rapport accorde une attention particulière à la gestion de la résistance des hommes (et des femmes) aux initiatives favorables à la diversité des genres et à l'adoption de mesures spécialement conçues pour améliorer la représentation des femmes aux postes de direction. Les entreprises utilisent un certain nombre d'instruments. Tout d'abord, les comportements et les mesures adoptés par le PDG et les membres du conseil sont fondamentaux pour que tous les employés prennent cette question au sérieux. Deuxièmement, les directeurs peuvent tirer parti de formations relatives aux questions de genre, car celles-ci permettent de mieux sensibiliser aux enjeux de cette question. Troisièmement, de nombreuses entreprises utilisent la recherche universitaire sur la qualité de la prise de décisions et de l'innovation pour démontrer la nécessité d'assurer la diversité de leurs équipes et convaincre les dirigeants « en leur fournissant les arguments qu'ils veulent entendre ». Enfin, les propos de Frédérique Poggi (Accor) n'ont pas perdu en pertinence : « La résistance des hommes est un problème temporaire. Chaque fois que nous œuvrons pour les femmes, les hommes finissent également par en bénéficier. Le monde est en train de changer. Il est donc de plus en plus fréquent que les hommes se retrouvent dans la même situation que les femmes. »

## 7 LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Les personnes suivantes (présentées par ordre alphabétique) ont participé à la présente étude :

<b>Elke Anderl</b>	Vice-présidente des ventes, T-Systems, Allemagne
<b>Doris Klein</b>	Directrice pays H&M, Espagne
<b>Sanna Lindberg</b>	Directrice mondiale des ressources humaines, H&M, Suède
<b>Mia Pålsson</b>	Directrice de l'unité de production « Turning », Sandvik, Suède
<b>Georg Pepping</b>	Membre du conseil d'administration, directeur des ressources humaines et du travail, T-Systems, Allemagne
<b>Frédérique Poggi</b>	Vice-présidente Diversité du groupe, Accor, France
<b>Malin Rogstrom</b>	Directrice mondiale culture & changement, ressources humaines, Sandvik, Suède
<b>Joanna Siempinska</b>	Membre du conseil, directrice production et développement, Gekoplast S.A., Pologne
<b>Sophie Stabile</b>	Directrice financière, Accor, France





CEC, European Managers, Rue de la loi 81A, 1040 Bruxelles, Belgique

Tél : +32 (0) 2 420 10 51, Fax : +32 (0) 2 420 12 92

[www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org), E-mail : [info@cec-managers.org](mailto:info@cec-managers.org)

