



**Great  
Place  
To  
Work.®**

**Repenser l'égalité femmes – hommes  
comme un levier de performance  
pour les organisations**

# INTRODUCTION

Selon le dernier rapport du Forum économique mondial<sup>1</sup>, **l'égalité entre les sexes dans le monde ne sera pas atteinte avant 2186**. C'est pourtant un des dix-sept objectifs de développement durable<sup>2</sup> fixés par l'ONU pour la période 2015 – 2030.

L'un des indicateurs définis pour cet objectif est la « proportion de femmes cadres dirigeants ». Sur ce point, le chemin à parcourir est encore long. Certes, en France, le taux d'activité des femmes de 15-64 ans a progressé de 3,2 points entre 2005 et 2015 (67,6%), quand celui des hommes est resté quasi-stable (75,5%). Pourtant, malgré cette progression, **les femmes ne représentent que 13% des membres de directions en moyenne**. D'après l'Observatoire des multinationales<sup>3</sup>, 12 entreprises du CAC 40 ne comptent aucune femme au sein de leur plus haute instance de direction, et 9 en comptent moins de 10% parmi les plus hauts dirigeants. Sur les 57 PDG, DG et présidents du CA qui dirigent aujourd'hui les géants du CAC 40, on trouve seulement 2 femmes : Isabelle Kocher (Engie) et Sophie Bellon (Sodexo). **A ce jour, aucune femme n'occupe la « fonction suprême » de Présidente Directrice Générale au sein d'une entreprise du CAC 40.**

Par ailleurs, **le travail à temps partiel est majoritairement féminin** : il concerne 30% des femmes contre 8% des hommes. Or le temps partiel est « subi » et constitue une composante du sous-emploi.<sup>4</sup>

A ce tableau déjà sombre s'ajoute une réalité souvent tue, celle des violences faites aux femmes sur leur lieu de travail : **une enquête récente<sup>5</sup> a constaté une augmentation importante des atteintes physiques et menaces aux femmes dans le cadre professionnel** (+307% entre 2010 et 2015).

Les nombreux articles, études, enquêtes sur la place des femmes dans le monde professionnel prouvent que ce sujet, dans le contexte d'une actualité brûlante, prend de plus en plus d'ampleur. Face à des constats aussi alarmants, **comment repenser aujourd'hui le rôle des femmes en entreprise et les politiques d'équité ? Les nouveaux enjeux ne créent-ils pas finalement de réelles opportunités à exploiter pour redonner aux femmes toute leur place et créer des environnements de travail plus inclusifs ?**

---

<sup>1</sup> Source : Forum économique mondial : [http://www3.weforum.org/docs/Media/GGGR16/GGGR16\\_FR.pdf](http://www3.weforum.org/docs/Media/GGGR16/GGGR16_FR.pdf)

<sup>2</sup> Source : ONU : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

<sup>3</sup> Source : Observatoire des Multinationales : <http://multinationales.org/Dans-les-entreprises-du-CAC-40-le-pouvoir-reste-aux-mains-des-hommes>

<sup>4</sup> Source : Insee, « Tableaux de l'économie française », 2017 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569336?sommaire=2587886>

<sup>5</sup> Source : Observatoire national de la délinquance et de la répression pénale, 2018.

## OBLIGATIONS LEGALES DES ENTREPRISES EN FRANCE : 3 POINTS CLES A CONNAÎTRE

**Le site [egalite-femmes-hommes.gouv.fr](http://egalite-femmes-hommes.gouv.fr) rappelle que « toutes les entreprises doivent respecter l'égalité professionnelle ».**

- Le code du travail précise, dans l'article L 1142-5, qu'il incombe à tous les employeurs « de prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle » et de « prendre les mesures permettant de les atteindre ».
- L'article L. 1142-4 du code du travail prévoit que des mesures temporaires peuvent être prises au seul bénéfice des femmes visant à établir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, en particulier en remédiant aux inégalités de fait qui affectent les chances des femmes.
- Enfin, l'article L4121-3 du code du travail dispose que l'évaluation des risques tient compte de l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe et conduit l'employeur à mettre en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs.

**L'accord relatif à l'égalité professionnelle n'est pas obligatoire dans les entreprises jusqu'à 49 salarié.e.s**

- Les entreprises jusqu'à 49 salarié.e.s n'ont pas d'autre obligation en matière d'égalité femmes hommes, que celles précisées dans le code du travail : elles ne sont pas obligées d'être couvertes par un accord collectif ou plan d'action relatif à l'égalité professionnelle.
- Mais l'égalité entre les hommes et les femmes concerne toutes les entreprises : les chef.fe.s d'entreprise doivent identifier leurs obligations légales et réglementaires.
- Le diagnostic égalité professionnelle, établi dans le cadre de la Déclaration sociale nominative (DSN), permet de procéder à un état des lieux de l'égalité femmes/hommes sous forme de bilan chiffré, précis et objectif.

**Afin d'être en conformité avec la loi, les entreprises de 50 salarié.e.s et plus doivent conclure un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.** Pour y parvenir, les entreprises doivent remplir 4 conditions, et réactualiser chaque année le diagnostic et la stratégie d'action :

- Établir un diagnostic des écarts de situations entre les femmes et les hommes dans l'entreprise dans 9 domaines d'action
- Élaborer une stratégie d'action pour réduire les écarts constatés dans le diagnostic (dans au moins 3 des 9 domaines d'action pour les entreprises de 50 à 299 salarié.e.s, au moins 4 des 9 domaines d'action pour les entreprises de 300 salarié.e.s et plus).
- Négocier un accord relatif à l'égalité professionnelle avec les délégué.e.s syndicaux.ales dans les cadres de la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail (QVT)
- Suivre et promouvoir les actions en faveur de l'égalité professionnelle

## EQUITE vs. EGALITE

### L'équité

« Qualité consistant à attribuer à chacun ce qui lui est dû par référence aux principes de la justice naturelle ; impartialité » (Larousse).

### L'égalité

« Absence de toute discrimination entre les êtres humains, sur le plan de leurs droits » (Larousse).

L'objectif est d'atteindre l'« égalité » entre hommes et femmes. Pour y parvenir, l'équité est une démarche qui vise à corriger les inégalités de départ afin d'arriver à l'équivalence des chances et opportunités, en tenant compte du contexte et des besoins spécifiques de chacun.

# L'ÉGALITE EN PROGRESSION MALGRE DES STEREOTYPES BIEN ANCRES

*France, 2018 : l'égalité progresse dans le monde professionnel, et le nombre de femmes à des postes stratégiques augmente. Pourtant, les inégalités sont toujours bien réelles. Elles se fondent sur des représentations stéréotypiques profondément ancrées et difficiles à déconstruire.*

## « L'égalité progresse » : que disent les chiffres ?

L'actualité a placé les comportements sexistes au cœur des préoccupations. Les remous médiatiques provoqués par plusieurs scandales d'ampleur internationale les ont placés sous les feux des projecteurs, et ont incité des milliers de femmes à prendre la parole (#MeToo ou #BalanceTonPorc). Sur le plan législatif, Marlène Schiappa, Secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, a récemment fait adopter par l'Assemblée nationale **un projet de loi controversé sur les violences sexistes et sexuelles**, dont l'une des mesures phares est la verbalisation de l'outrage sexiste. Dans le monde professionnel, des plateformes telles que « Paye ta robe » (d'avocate), « Paye ta blouse » (de professionnelle de santé), « Paye ton journal », « Paye ta police », « Paye ton taf » ou « Chair collaboratrice » font eux aussi la lumière sur les comportements sexistes encore très présents dans de nombreux secteurs d'activité.

Mais, selon la dernière enquête menée par Great Place To Work® France<sup>6</sup>, **les nouvelles générations apparaissent comme plus attentives, donc potentiellement moins tolérantes, aux comportements sexistes** : 63% des jeunes les identifient comme un frein que peuvent rencontrer les femmes pour évoluer dans l'entreprise, contre 60% de la population française en moyenne. Ce chiffre révèle une prise de conscience, voire une remise en question progressive de comportements longtemps considérés comme acquis.

Cette étude nous apprend également que **les jeunes sont légèrement plus optimistes que la moyenne sur la place des femmes en entreprise**. Ils sont 68% à penser que l'entreprise est un environnement propice à la réussite professionnelle des femmes (contre 65% des Français), 77% à considérer que les rémunérations sont égales (contre 73%) et surtout 63% à affirmer que les femmes ont les mêmes chances que les hommes d'accéder à des postes de direction (contre 59%).

La dénonciation du sexisme nous fait-elle, en creux, progresser vers l'égalité ? **Oui, selon les études, mais il reste d'importantes marges de progression**. Malgré les disparités criantes dans les comités de direction évoqués plus haut, il y a de plus en plus de femmes sur le marché de l'emploi, et notamment de femmes cadres<sup>7</sup> : en 2015, 68% des femmes de 15 à 64 ans participaient au marché du travail (vs. 76 % des hommes) alors qu'en 1975, la différence de taux d'activité s'élevait à 31%. Par ailleurs, pour la première fois en 2013, 20 % des jeunes femmes comme des jeunes hommes sont devenus cadres trois ans après leur entrée sur le marché du travail.

<sup>6</sup> Source : enquête Great Place To Work® 2018 auprès d'un échantillon représentatif de 2866 salariés français : <https://www.greatplacetowork.fr/assets/Affiliate-France/Etude-GPTW-FemmesEnEntreprise.pdf>

<sup>7</sup> Source : Insee, interview Laurence Rioux : <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2017/03/07/01016-20170307ARTFIG00140-l-egalite-progresse-entre-les-femmes-et-les-hommes-selon-l-insee.php>

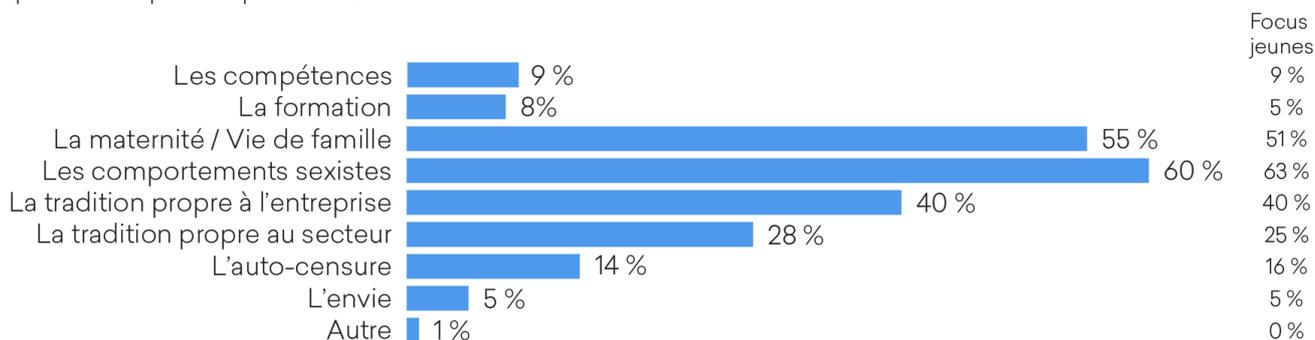
## La « tradition » est encore un frein majeur

Si cette progression existe, comment se fait-il alors qu'en 2017, dans les pays de l'Union européenne, les femmes gagnent en moyenne 16,3% de moins que leurs homologues masculins<sup>8</sup> ? Quels sont les freins qui se mettent en travers des carrières féminines ?

Dans le top 3<sup>9</sup>, outre les comportements sexistes, on retrouve la « tradition propre au secteur » pour 28% des personnes interrogées, et la « tradition propre à l'entreprise » pour 40%.

## Quels sont, selon vous, les freins que peuvent rencontrer les femmes pour évoluer dans l'entreprise ?

(plusieurs réponses possibles)



Comme l'affirme Christine Cheylan<sup>10</sup>, propriétaire et gérante de [Château Virant](#) (production de vin et huile d'olive), décorée de l'ordre national du Mérite et de la Légion d'Honneur : « dans ce monde d'hommes, qui se transmettaient le métier de père en fils, je voulais prouver que les femmes étaient aussi compétentes qu'eux – voire plus. (...) Aujourd'hui, aucun de mes confrères n'a un rayonnement aussi important [que le mien] dans le secteur de l'huile d'olive ». La tradition est un frein qu'il est possible de briser, selon elle, grâce à beaucoup de travail, de « souplesse » et à « une volonté de fer ».

## Les femmes doivent encore faire leurs preuves

Une enquête réalisée par la Women Initiative Foundation<sup>11</sup> en France, Italie et Allemagne révèle qu'en France, 40% des sondées déclarent avoir été victimes de discrimination (alors que la moyenne des trois pays s'établit à 27%). 15% des hommes seulement, mais 35% des femmes, perçoivent le fait d'être un homme comme un critère de recrutement. Seulement la moitié d'entre elles pensent qu'elles sont autant sollicitées que les hommes pour les décisions importantes, contre 75% des hommes. Est-il difficile de devenir cadre dirigeant ? Oui pour 68% des femmes, et 30% des hommes. Les femmes doivent-elles faire davantage leurs preuves ? Encore oui pour 64% d'entre elles, mais 37% côté masculin.

<sup>8</sup> Source : Change The Work : <https://changethework.com/perceptions-egalite-homme-femme-france/>

<sup>9</sup> Source : enquête Great Place To Work® 2018 auprès d'un échantillon représentatif de 2866 salariés français : <https://www.greatplacetowork.fr/assets/Affiliate-France/Etude-GPTW-FemmesEnEntreprise.pdf>

<sup>10</sup> Voir interview intégrale pages 16-17.

<sup>11</sup> Source : L'Expansion L'Express, 2018 : [https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/mixite-dans-l-entreprise-l-exception-francaise\\_1996668.html](https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/mixite-dans-l-entreprise-l-exception-francaise_1996668.html)

## Plus de diplômes, moins de responsabilités : le poids de l'auto-censure

Les chiffres de l'Insee sont très clairs<sup>12</sup> : 15,2% de femmes contre 20,6% d'hommes sont cadres ; et elles ne sont que 4,1% à entrer dans la catégorie « artisans, commerçants, chefs d'entreprises » (8,7% d'hommes). Et pourtant, **elles sont plus nombreuses à être diplômées du supérieur**<sup>13</sup> : 48,9% chez les 25-34 ans, contre 39,2% d'hommes. Une tendance qui s'accroît de manière très importante puisque chez les 55-64 ans, on trouve 23,1% de diplômées pour 22,4% de diplômés. Pourquoi cet écart ? Peut-être parce que **les femmes investissent moins les parcours scientifiques**. Selon un article récent<sup>14</sup>, qui revient sur le sexisme rencontré par des étudiantes de filières scientifiques d'excellence, « aucune fille n'a intégré le département de mathématiques de l'Ecole normale supérieure de la rue d'Ulm (Paris) l'an dernier ». Rien d'étonnant lorsqu'on sait que « les filles représentent 20% des élèves en prépa, 16% des candidats au concours MP des ENS, celui qui privilégie les maths, 8% des admissibles et 5% des intégrées par concours ».

En cause, une bonne dose d'auto-dépréciation<sup>15</sup> : elles estiment n'avoir que 9% de chance de réussite dans le domaine scientifique et 4% dans le domaine technologique. Cette perception est le fruit d'une large sous-estimation car en réalité, leurs chances de réussite sont semblables, voire un peu plus importantes que celles des hommes. L'étude<sup>16</sup> Great Place To Work® est également révélatrice à ce sujet : **parmi les freins identifiés, on retrouve l'auto-censure (14%), les compétences (9%), la formation (8%) et l'envie (5%)**, qui soulignent à quel point les femmes sont influencées par l'image qu'on ou qu'elles se renvoient. Comme le souligne Valérie Ader, co-fondatrice et directrice générale du cabinet de conseil Columbus Consulting<sup>17</sup>, « on en arrive à réprimer l'intelligence émotionnelle chez [les garçons], et le leadership chez [les filles]. Or je pense qu'il est crucial d'allier les deux dans le monde professionnel ». De son côté, Marion Darrieutort, CEO d'Elan Edelman et vice-présidente d'Entreprise et Progrès<sup>18</sup>, estime que « si, dès l'enfance, on cesse de leur mettre dans la tête qu'elles n'y arriveront pas, un jour les femmes seront au moins aussi nombreuses que les hommes à diriger de grandes entreprises multinationales ! »

## Des stéréotypes fortement ancrés et difficiles à déraciner

Toujours selon le sondage mené par la Women Initiative Foundation<sup>19</sup>, « hommes et femmes nourrissent les mêmes stéréotypes. Le travail de déconstruction de ces stéréotypes concerne donc les deux sexes. En revanche, la France se distingue par l'expression forte d'un stéréotype particulier sur les femmes cadres dirigeantes qui sont mal perçues, vues comme "carriéristes", "pas à l'écoute", etc. Cette "masculinisation" contribue à un effet repoussoir : "L'image de la femme qui progresse est négative, donc le pouvoir devient peu attractif et cela remet en question la pertinence des rôles modèles, explique Martine Liautaud, présidente de la Women Initiative Foundation. Si ces modèles sont trop éloignés et trop négatifs, ils ne peuvent agir comme leviers de changement" ».

<sup>12</sup> Source : Insee, 2017 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2489546#tableau-Donnes>

<sup>13</sup> Source : Insee, 2017 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2416872#tableau-Donnes>

<sup>14</sup> Source : Libération, 2018 : [http://www.liberation.fr/debats/2018/06/21/en-mathematiques-les-filles-restent-des-inconnues\\_1660876](http://www.liberation.fr/debats/2018/06/21/en-mathematiques-les-filles-restent-des-inconnues_1660876)

<sup>15</sup> Source : enquête CSA réalisée auprès de 2500 personnes représentatives de la société française en août 2016 : "Perceptions de l'égalité entre les femmes et les hommes en France : Regards croisés."

<sup>16</sup> Source : enquête Great Place To Work® 2018 auprès d'un échantillon représentatif de 2866 salariés français : <https://www.greatplacetowork.fr/assets/Affiliate-France/Etude-GPTW-FemmesEnEntreprise.pdf>

<sup>17</sup> Voir interview intégrale pages 18-19.

<sup>18</sup> Voir interview intégrale pages 20-21.

<sup>19</sup> Source : L'Expansion L'Express, 2018 : [https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/mixite-dans-l-entreprise-l-exception-francaise\\_1996668.html](https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/mixite-dans-l-entreprise-l-exception-francaise_1996668.html)

Pour Ann-Sophie De Pauw, chercheuse belge, avant de se heurter au fameux « plafond de verre », les femmes sont confrontées à un « plancher collant » qui entrave très tôt leur évolution professionnelle. Une étude<sup>20</sup> a été réalisée en répondant à des offres d'emploi réelles : 1200 CVs fictifs ont été envoyés pour des postes constituant une promotion au regard du dernier job occupé. Résultat ? **Une femme a 33% de chances de moins qu'un homme d'être conviée à un entretien pour un poste entraînant une « promotion fonctionnelle » (emploi complexe, avec un contenu dense, technique)**, alors que leurs chances sont quasi égales pour les postes impliquant une « promotion managériale », qui implique autorité et leadership à la tête d'une équipe. La chercheuse explique : « Les postes plus complexes sont souvent attribués aux hommes, les employeurs les considérant comme plus productifs, plus directs, plus cartésiens... En revanche, les femmes sont tout autant appréciées pour les postes "d'autorité", car elles sont perçues comme des managers d'équipe et des leaders efficaces, mais aussi plus humaines, plus positives que leurs homologues masculins ».

## Leadership féminin : les origines d'un stéréotype

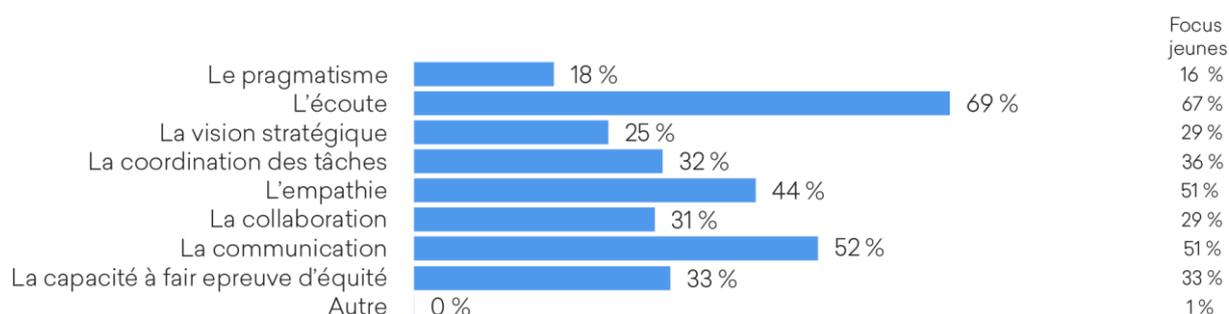
Le leadership « féminin » est encore perçu comme différent du leadership « masculin » pour 71% des Français. En d'autres termes, certaines qualités sont encore typiquement attribuées aux femmes. L'enquête<sup>21</sup> Great Place To Work® souligne que l'« écoute », la « communication » et l'« empathie » sont largement en tête. En queue de peloton, on retrouve sans trop de surprise la « vision stratégique » et le « pragmatisme ».

### Le leadership féminin a-t-il, selon vous, des qualités que le leadership masculin ne possède pas pour diriger ?



### Quelles sont ces qualités ?

(plusieurs réponses possibles)



<sup>20</sup> Source : L'Express : [https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/ce-plancher-collant-qui-ralentit-la-carriere-des-femmes\\_1827860.html](https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/ce-plancher-collant-qui-ralentit-la-carriere-des-femmes_1827860.html) - Enquête "Do Employer Preferences Contribute to Sticky Floors ?" de Ann-Sophie De Pauw, Stijn Baert et Nick Deschacht, étude publiée dans "Industrial and Labor Relations Review" (mai 2016).

<sup>21</sup> Source : enquête Great Place To Work® 2018 auprès d'un échantillon représentatif de 2866 salariés français : <https://www.greatplacetowork.fr/assets/Affiliate-France/Etude-GPTW-FemmesEnEntreprise.pdf>

Même lorsque les femmes parviennent à de très hauts postes, elles restent souvent associées à des qualités relationnelles. C'est pourquoi elles tendent à rester dans des fonctions telles que les ressources humaines, la communication ou la RSE, tandis que « plus on se rapproche des lieux de pouvoir, moins il y a de femmes »<sup>22</sup>.

Pour Stéphanie Chasserio, professeure associée à Skema Business School, titulaire d'un PhD et spécialisée sur la question de la place des femmes dans les organisations, la notion de « leadership féminin » trouve son origine dans une construction culturelle : « *Les études en leadership ne démontrent pas l'existence d'un style de leadership qui serait "naturellement" lié aux femmes. Je ne crois pas à un style de leadership dit "féminin". Les comportements développés par les femmes à la direction des organisations relèvent bien davantage de phénomènes liés à la socialisation et à des comportements d'adaptation. Sur la socialisation, nos sociétés occidentales ont certaines représentations normées de comment doivent agir des femmes, en conséquence de quoi les femmes pourront choisir ou agir en se conformant à ces normes, car elles peuvent être difficiles à affronter ; celles qui contestent ces représentations normées prennent le risque d'être exclues ou de faire l'objet de remarques difficiles. Concernant l'adaptation, on parle parfois de femmes "pires que les hommes" ou encore de "queen bee" : là encore si une femme est minoritaire dans un groupe, pour assurer sa survie dans ce groupe il est alors normal qu'elle adopte les comportements dominants, voire qu'elle les sur-joue pour conserver sa place. Enfin cela ne fait pas sens d'essentialiser des qualités, parler de qualités féminines ou masculines ne sert ni les hommes ni les femmes. **Il n'y a pas de qualités spécifiquement liées à un sexe biologique. En revanche, la façon dont on éduque nos garçons et nos filles permet le développement, ou pas, de certains comportements. C'est bien là qu'il faut travailler et se questionner.*** »

## En bref

L'égalité progresse dans les organisations, dans la mesure où les femmes sont de plus en plus diplômées, investissent le marché de l'emploi et notamment les postes de cadres. Cependant, elles peinent encore à accéder à des postes à responsabilité ou de direction, freinées par de nombreuses représentations stéréotypiques qui restent, encore aujourd'hui, difficiles à dépasser.

---

<sup>22</sup> Sophie Binet, secrétaire générale adjointe de CGT cadres en charge de l'égalité, citée par l'Observatoire des Multinationales. Source : <http://multinationales.org/Dans-les-entreprises-du-CAC-40-le-pouvoir-reste-aux-mains-des-hommes>

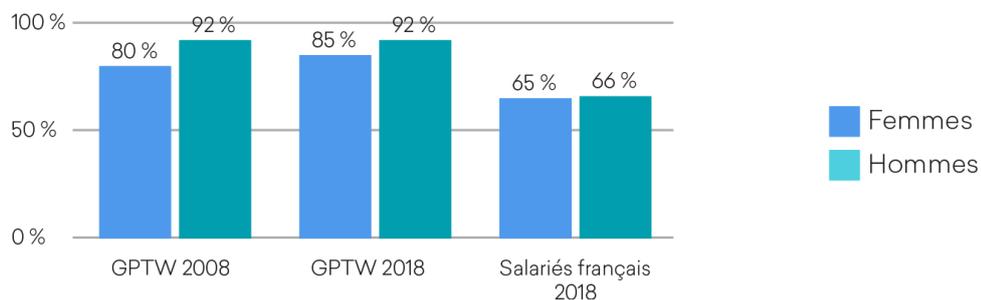
# FEMINISER LES DIRECTIONS, UN ATOUT POUR LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Les études démontrent que la présence de femmes à des postes de direction est un réel atout pour la performance sociale et économique des entreprises. Les soft skills seraient-elles finalement les qualités managériales de demain ?

## France, Etats-Unis : plus d'équité dans les entreprises labellisées Great Place To Work®

Les données révèlent qu'entre 2008 et 2018, il existe une légère amélioration de la perception des femmes quant à l'équité de traitement dans les entreprises labellisées par Great Place To Work® France (+5 points). Cependant, l'écart est bien plus flagrant entre les salariés de ces *great places to work* et la moyenne des salariés français, dont seule une petite majorité (65 et 66%) a le sentiment que tous les collaborateurs sont traités équitablement quel que soit leur sexe<sup>23</sup>.

### Les collaborateurs sont traités équitablement quel que soit leur sexe



Dans la lignée de ce constat, une étude américaine<sup>24</sup> a été menée sur les « groupes historiquement marginalisés » en entreprise, identifiés via les critères d'ethnicité et de genre – rappelons que ce qui est autorisé aux Etats-Unis n'est pas légal en France, ni applicable au cas français. Néanmoins, les conclusions sont éclairantes : ces « groupes historiquement marginalisés » (y compris les femmes, donc) ont une meilleure perception de l'équité et de la convivialité dans les *great places to work* – sans pour autant que cela affecte la perception des « hommes blancs » (« white men »). Sans surprise, la perception des femmes reste moins bonne que celles des « hommes blancs », comme dans les entreprises non labellisées ; mais l'écart entre leur perception et celle des « hommes blancs » est plus réduit. En deux mots, **les femmes sont mieux loties dans les *great places to work*, malgré d'importantes marges de progression.**

<sup>23</sup> Source : données Trust Index® Great Place To Work® 2008 – 2018 et enquête Great Place To Work® 2018 auprès d'un échantillon représentatif de 2866 salariés français : <https://www.greatplacetowork.fr/assets/Affiliate-France/Etude-GPTW-FemmesEnEntreprise.pdf>

<sup>24</sup> Source : Edward J. Carberry, Joan S.M. Meyers, (2017) "Are the "best" better for everyone? Demographic variation in employee perceptions of Fortune's "Best Companies to Work For"", Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 36 Issue: 7, pp.647-669, <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2017-0017>.

Pour Nathalie Neves, experte bonnes pratiques et en charge de l'analyse des pratiques managériales chez Great Place To Work®, « *l'inclusion est au cœur des préoccupations des entreprises où il fait bon travailler, mais aussi de leur écosystème. C'est d'ailleurs un des critères sur lesquels nous évaluons leurs pratiques. L'évolution de la place des femmes en entreprise fait écho à l'évolution de la société : les hommes salariés qui s'occupent de leurs enfants, par exemple, le font de plus en plus souvent non par obligation mais par choix, par envie. Nous considérons que les entreprises ont aujourd'hui un rôle social et sociétal à remplir pour répondre aux attentes de leurs salariés, qui sont aussi des citoyens* ».

## Les entreprises où les femmes ont des responsabilités sont globalement plus performantes

Par ailleurs, de plus en plus de femmes sont présentes dans les instances de direction des entreprises labellisées Great Place To Work®. La conclusion tirée par les chercheurs<sup>25</sup> est que **la perception de leur qualité de vie au travail par les salariés est plus positive dans les entreprises où les femmes occupent des postes de pouvoir**. Bien que 14.2% des entreprises citées dans la « Fortune 500 list » étudiée par les chercheurs n'aient pas de femmes aux postes de direction, seules 3.7% des entreprises du classement « Fortune's 100 Best Companies to Work For » n'ont pas de femmes aux postes de direction. Cette différence de 10.5 points (14.2% vs. 3.7%) suggère que **les femmes jouent un rôle significatif, et que leur présence contribue à faire de l'entreprise une great place to work**. Or, de nombreuses études scientifiques<sup>26</sup> corroborent le constat largement partagé que performance sociale et performance économique sont étroitement liées.

## La performance des entreprises directement impactée par la féminisation de leur encadrement

Dans un rapport datant de 2012<sup>27</sup>, le professeur Michel Ferrary étudie l'impact de la féminisation des entreprises sur leur performance économique (période 2002-2006). Son premier constat est le suivant : « Plus une entreprise est féminisée, plus la part de femmes au sein de son encadrement est importante ». Il prend pour échantillon 42 entreprises cotées à la bourse de Paris et découvre que celles « qui ont plus de 35% de femmes dans leur encadrement ont connu en moyenne une croissance de 23,54% de leur chiffre d'affaires », contre 14,61% pour les autres : « la différence de performance entre les deux groupes est de 61,12%. » L'impact se fait également sentir sur la « rentabilité », avec une différence de 96,09% entre les entreprises à l'encadrement féminisé (19,55% de rentabilité) et les autres (9,97%). Les résultats sont tout aussi probants sur la « productivité du travail » (+33,88% pour les entreprises à l'encadrement féminisé), et sur la « création d'emplois » (différence de 156,52%). Pour le professeur Ferrary, « les données semblent valider l'hypothèse de Kanter selon laquelle lorsqu'un groupe social, en l'occurrence les femmes, atteint une taille critique, alors cela a un impact réel sur la nature des interactions sociales au sein de l'organisation et, à terme, sur les performances de l'entreprise ». **Plus une entreprise est féminisée, plus on y trouvera des femmes à des postes de direction, avec un impact positif direct sur le chiffre d'affaires, la rentabilité, la productivité et la création d'emplois.**

<sup>25</sup> Source : Richard A. Bernardi, Susan M. Bosco, and Katie M. Vassill (2006) "Does Female Representation on Boards of Directors Associate With Fortune's "100 Best Companies to Work For" List?", Business & Society, Vol 45, Issue 2, pp. 235 – 248.

<sup>26</sup> Orlitzky, M (2008) 'Corporate social performance and financial performance: a research synthesis', The Oxford handbook of corporate social responsibility, Oxford University Press Inc, UK, pp. 113-134.

<sup>27</sup> Source : « Parentalité et égalité professionnelle hommes-femmes : comment impliquer les hommes ? » (2012) rapport remis par Jérôme Ballarin, président de l'Observatoire de la parentalité en entreprise, à Claude Graff, Secrétaire d'Etat chargée de la famille. Pages 94 à 97 : <http://www.observatoire-equilibre.com/wp-content/uploads/2014/09/rapport-ballarin-fevrier-2012.pdf>

## Leadership « féminin » : des *soft skills* désormais incontournables pour les postes à responsabilités

Les qualités identifiées plus haut comme spécifiques à un leadership « féminin » (empathie, écoute, communication) ne sont pas celles qu'on associerait spontanément à des postes stratégiques ou de direction. Pourtant, 87% des Français feraient autant confiance à une femme qu'à un homme pour diriger une entreprise. Pour Stéphanie Chasserio, ce chiffre élevé n'est pas surprenant : « *Aujourd'hui, dans les esprits et dans les discours, hommes et femmes, dans leur grande majorité, en France, estiment être égaux. Femmes et hommes se côtoient dans la société civile ainsi qu'au cours des études (mises à part quelques filières encore masculines). C'est davantage dans les comportements et dans les actes que les choses se compliquent* ».

Dans une autre étude récemment réalisée par Great Place To Work® auprès des professionnels de ressources humaines<sup>28</sup>, il a été demandé à ces derniers d'identifier les qualités managériales indispensables au leadership de demain. Dans le top 5 des réponses, on retrouve notamment des *soft skills* telles que l'intelligence émotionnelle ou la capacité à donner du sens.

Heckmann & Kautz (2012) distinguent les *hard skills*, qui font référence à des capacités cognitives (évaluées par des tests de QI, par exemple) des *soft skills*, qui font appel aux traits de personnalité, sens, motivations, préférences...<sup>29</sup> Ce terme se réfère ainsi à des qualités plus informelles que techniques ou académiques, parmi lesquelles l'écoute, la pédagogie, l'empathie, l'adaptabilité, ou la créativité. D'abord reconnues dans les entreprises anglo-saxonnes<sup>30</sup> comme un levier de compétitivité et de performance, elles le sont de plus en plus en France. Selon Forbes, « **les *soft skills*, ou compétences comportementales, suscitent de plus en plus l'intérêt des entreprises.** Pour être recruté puis être performant au travail, les seules compétences techniques ne suffisent plus. Salariés et manager doivent développer des qualités (...) telles que la créativité ou l'empathie. »<sup>31</sup>

Pour Marion Darrieutort, « *les valeurs des femmes sont, par le style qu'elles apportent, l'avenir de l'entreprise. Intuition, co-construction, humilité : on assiste au retour du sens dans l'entreprise, et ce sens se veut éminemment féminin. Les femmes sont désormais attendues telles qu'elles sont et avec ce qu'elles incarnent, parce que c'est leur style que l'entreprise est en train d'adopter* ». A l'heure de la montée en puissance des intelligences artificielles, **les *softs skills* pourraient être l'opportunité pour les femmes d'accéder, enfin, à des postes à forte valeur ajoutée en s'appuyant sur leur « savoir-être »,** acquis dès l'enfance et jusqu'à présent peu valorisé voire révélateur d'une discrimination structurelle.

### En bref

Les entreprises qui portent attention à la qualité de vie au travail de leurs salariés sont aussi meilleures sur le plan de l'équité, et plus performantes sur le plan social comme économique et financier. Par ailleurs, les *soft skills* acquises par les femmes pourraient leur permettre d'affirmer leur leadership, dans l'optique de construire des entreprises plus inclusives.

<sup>28</sup> Source : enquête Great Place To Work® France 2018 auprès d'un panel de 96 professionnels des RH.

<sup>29</sup> Source : James J. Heckman, Tim Kautz (2012) "Hard evidence on soft skills".

<sup>30</sup> Source : Business Les Echos : <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/metier-et-carriere/profils/les-soft-skills-qu-es-aquo-63192.php>

<sup>31</sup> Source : Forbes : <https://www.forbes.fr/management/les-15-soft-skills-a-maitriser-en-entreprise/>

# ET DEMAIN, QUELLES ACTIONS POUR DONNER TOUTE LEUR PLACE AUX FEMMES DANS LES ORGANISATIONS ?

*Comment les femmes peuvent-elles trouver leur place dans le monde professionnel, notamment en accédant à des postes à responsabilité ?*

## L'entreprise, reflet de clivages sociétaux

Aujourd'hui, les femmes assument deux tiers des tâches domestiques et 65% des tâches parentales<sup>32</sup>. Or, comme le précise un rapport de l'Insee<sup>33</sup> « la réduction constatée de l'écart de temps consacré à ces tâches provient essentiellement d'une réduction de la contribution des femmes et non d'une hausse de l'implication masculine ». Pour 55% des personnes interrogées<sup>34</sup>, la maternité et la vie de famille restent des freins majeurs, qui entravent leur évolution professionnelle.

Christine Cheylan raconte : « *le plus difficile pour moi a sans doute été de devoir conjuguer ma vie personnelle et une vie professionnelle très intense, avec beaucoup de sacrifices à la clé* ». Pour elle, « *à l'inverse d'une femme, un homme ne culpabilise pas (ou peu) de ne pas s'occuper tout le temps de ses enfants. Le fait que les hommes soient de plus en plus présents dans le foyer peut vraiment changer la donne* ». De son côté, Marion Darrietort affirme : « *j'assume d'être une maman qui travaille, ce n'est pas un tabou chez moi. J'ai aussi la chance d'avoir un foyer où la répartition des tâches est une réalité, ce qui me permet d'avoir du temps pour moi en tant que maman, en tant qu'entrepreneure, mais aussi en tant que femme* ».

**Concilier vie professionnelle et vie personnelle est aujourd'hui encore un défi pour les femmes ambitieuses**, qui souhaitent accéder à des postes requérant un investissement important en termes de temps, d'énergie, de disponibilité. « *L'ambition des femmes est toujours critiquée, voire suspecte* », déplore Christine Cheylan. En effet, Valérie Ader constate : « *à partir d'un certain niveau d'expérience, on perd beaucoup de femmes. Je m'explique : au bout de 6 ou 7 ans, dans le conseil, on commence à accéder à des postes avec des objectifs commerciaux et de management. Ça implique une plus grande disponibilité et c'est là que, souvent, ça bascule pour les femmes et qu'elles vont chercher leur équilibre dans d'autres types de métiers* ».

## Pour éviter la "gender fatigue" : construire des entreprises inclusives

La *gender fatigue*<sup>35</sup>, c'est à la fois « la lassitude de celles et ceux qui combattent les inégalités et considèrent que les résultats en matière d'égalité et de mixité se font attendre, et que ce n'est pas encore

<sup>32</sup> Source : [https://www.lemonde.fr/famille-vie-privee/article/2015/10/29/taches-menageres-les-inegalites-ont-la-vie-dure\\_4798764\\_1654468.html](https://www.lemonde.fr/famille-vie-privee/article/2015/10/29/taches-menageres-les-inegalites-ont-la-vie-dure_4798764_1654468.html)

<sup>33</sup> Source : Insee, 2017 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2586467?sommaire=2586548&q=domestiques>

<sup>34</sup> Source : enquête Great Place To Work® 2018 auprès d'un échantillon représentatif de 2866 salariés français : <https://www.greatplacetowork.fr/assets/Affiliate-France/Etude-GPTW-FemmesEnEntreprise.pdf>

<sup>35</sup> Source : Stimulus Conseil : <http://www.stimulus-conseil.com/gender-fatigue-a-quoi-peuvent-bien-servir-hommes/>

assez », et « une forme d'agacement, voire d'exaspération sur le sujet de l'égalité. On en ferait trop pour les femmes ». Pour Stéphanie Chasserio, **« il faut montrer que l'égalité n'est pas un sujet de femmes. C'est un sujet d'hommes et de femmes qui travaillent ensemble »**. Mettre en place des « entreprises inclusives », c'est donc repenser la place des femmes, mais aussi celle des hommes, dans les politiques d'équité au travail, et déconstruire les stéréotypes genrés à tous les niveaux. Pour que l'égalité s'ancre au plus profond de la culture des entreprises, hommes et femmes doivent reconnaître l'importance du sujet et co-développer un modèle fondé sur une égalité réelle, choisie par tous.

Elle explique croire *« davantage aux démarches systématisées et structurées avec des indicateurs très précis, chiffrés et qualitatifs pour faire bouger les entreprises. Il faut que cela soit intégré dans la stratégie de l'entreprise. Cela peut être des indicateurs de la balance scorecard ou du rapport annuel avec obligation de résultat. Sinon, le risque est d'en rester à quelques événements, certes sympathiques, mais qui ne font pas avancer les choses en profondeur. Pour moi, un vrai acte en faveur de l'égalité, serait qu'une direction s'attaque réellement à la question de la discrimination salariale et règle ce premier enjeu en acceptant de remettre les salaires des femmes au bon tarif. Sinon on en reste toujours à de beaux discours et déclarations d'intentions, à quelques événements autour du 8 mars. Et effectivement, au bout d'un moment, on se fatigue de répéter toujours la même chose sans que rien ne bouge. »*

A cet égard, l'exemple de Salesforce France est révélateur : Olivier Derrien, DG France, a ainsi déclaré lors du Salesforce World Tour 2018 que des écarts de salaire persistaient entre hommes et femmes chez Salesforce, malgré une attention particulière portée à cette question. Pour y remédier, l'entreprise procède chaque année à un rééquilibrage global des salaires. Nathalie Neves analyse : *« Ce qui distingue les meilleures entreprises en matière d'inclusion, c'est leur proactivité. Beaucoup de mesures ne sont pas suffisantes, et sont prises uniquement pour coller à l'actualité ou aux quotas plus que pour embarquer les collaborateurs dans une vraie démarche »*. Elle distingue plusieurs pistes d'action. D'abord, le recrutement : *« on ne peut plus se cacher derrière des arguments comme "il n'y a pas de femmes qui postulent" : il faut aller parler aux étudiantes. **Aller chercher les talents doit être un axe stratégique pour les entreprises, une vraie démarche de fond.** Par ailleurs, dès le recrutement, il faut faire le choix d'être inclusif, en passant par des recruteurs neutres ou sensibilisés à la question »*. Pour Nathalie Neves, il est également important de créer des espaces d'échanges pour les femmes via des réseaux d'entreprises, qui leur permettent de développer la solidarité et la cooptation. Elle ajoute : *« pour chaque action, il est important de mettre en place une mesure d'impact, grâce à des indicateurs précis et ambitieux. De mon côté, lorsque j'évalue les pratiques managériales d'une entreprise, je regarde si elle se fixe des indicateurs qui prouvent qu'elle veut aller vers une culture de l'inclusion. Or, parmi les lauréats Great Place To Work®, encore trop peu d'entreprises sont dirigées par des femmes. Là aussi, même s'ils sont en avance, il reste des progrès à faire ! »*

## Parité en entreprise : quel rôle pour les pouvoirs publics ?

Valérie Ader explique qu'elle a longtemps été *« contre les quotas, parce que je ne comprenais pas, je me disais que les femmes sont des êtres humains comme les hommes, qu'il n'y a pas de différence. Aujourd'hui, je vois à quoi ça sert parce qu'on part de trop loin. Grâce à ces quotas, au bout d'un moment, la cooptation finira par fonctionner et on donnera leur place aux femmes. »*

En France, *« pour ce qui est du monde du travail, le cadre légal existe. Aujourd'hui, il est finalement peu contraignant (il y a peu de conséquences à ne pas respecter la loi). Donc on pourrait attendre un peu plus de conséquences sur le fait de ne pas respecter la loi. Ensuite, sur des approches plus volontaires, on peut espérer que la recherche de la légitimité sociale des entreprises, à travers par exemple*

*l'obtention de labels, la production de rapports de RSE où l'égalité est un critère, puisse les amener à intégrer de façon plus profonde cette valeur dans leur structure.», propose Stéphanie Chasserio. Elle précise : « Le cadre institutionnel joue un rôle. **Le cadre légal est le révélateur des valeurs d'une société. Indiquer que l'égalité femmes – hommes est un droit, c'est un marqueur puissant sur ce que nous voulons être comme société.** Donc oui, l'Etat a un rôle à jouer comme moteur du changement social par le cadre institutionnel qu'il donne. Ensuite, il faut traduire ces valeurs dans le quotidien des personnes, de nos organisations. Dans la société, c'est agir dans le champ de l'éducation, des médias, des associations, de la famille ».*

Depuis janvier 2018, en Islande, il est illégal de payer les femmes moins que les hommes<sup>36</sup>. Dans ce pays, qui depuis neuf ans est le mieux classé sur la question de l'égalité salariale, les entreprises devront désormais obtenir une certification pour prouver qu'elles sont exemplaires en la matière. Au Canada, l'équité salariale est en place depuis 2009. Thibault Perrin, analyste en rémunération, raconte : « J'y ai effectué un réajustement salarial dans plusieurs entreprises ; je me souviens notamment qu'une entreprise du secteur industriel a dû envoyer un chèque de 100,000\$ à ses adjointes administratives, qui étaient sous-payées depuis 10 ans ».

Côté français, Muriel Pénicaud, ministre du Travail, et Marlène Schiappa proposent de déployer un logiciel dédié à partir de 2019 pour les entreprises de plus de 250 salariés (2020 dans celles de 50 à 249)<sup>37</sup>. Le gouvernement et les partenaires sociaux doivent encore identifier les critères qui seront retenus (âge, diplôme, ancienneté, catégorie professionnelle...), afin que le logiciel calcule les écarts sur des caractéristiques identiques dans toutes les entreprises. Lorsque des écarts seront détectés, l'entreprise devra consacrer une « enveloppe de rattrapage salarial pour les femmes » et aura trois ans pour se mettre en conformité. Si des écarts persistent, elles seront ciblées par une sanction financière. L'obligation d'utilisation de ce logiciel et la définition des sanctions seraient inscrites dans la loi. Les entreprises de plus de 50 salariés seraient sanctionnées à partir de 2022 en cas d'« écarts injustifiés », avec une pénalité financière qui pourrait représenter jusqu'à 1% de leur masse salariale. L'exécutif prévoit également le quadruplement des contrôles de l'inspection du travail sur l'égalité de salaires hommes – femmes, qui passeraient à 7 000 par an pour les entreprises de plus de 250 salariés, et à 30 000 pour celles avec 50 à 249 salariés.

## En bref

L'équité en entreprise est possible : les exemples de l'Islande ou du Canada le prouvent. Cela demande de travailler en profondeur sur les stéréotypes, mais aussi de construire une société et des entreprises plus inclusives. De leur côté, les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer, dans la mesure où la contrainte peut contribuer à modeler une évolution concrète.

---

<sup>36</sup> Source : Business Insider : [http://uk.businessinsider.com/iceland-has-made-it-illegal-to-pay-women-less-than-men-2018-1?lpi=urn%3ali%3apage%3ad\\_flagship3\\_feed%3bToUISUmDSPW4VMQVMDcz7A%3d%3d&r=US&IR=T&utm\\_content=buffera8f2e&utm\\_medium=social&utm\\_source=linkedin.com&utm\\_campaign=buffer](http://uk.businessinsider.com/iceland-has-made-it-illegal-to-pay-women-less-than-men-2018-1?lpi=urn%3ali%3apage%3ad_flagship3_feed%3bToUISUmDSPW4VMQVMDcz7A%3d%3d&r=US&IR=T&utm_content=buffera8f2e&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer)

<sup>37</sup> Source : RTL : <http://www.rtl.fr/girls/societe/inegalites-salariales-les-entreprises-sanctionnees-en-cas-d-ecarts-injustifies-des-2022-7792535146>

# BONNES PRATIQUES

## Et si on s'inspirait des entreprises labellisées Great Place To Work® ?



### *Salesforce, n°1 des lauréats Great Place To Work® France, Europe (2018) et Monde (2017)*

L'égalité femmes – hommes est un axe de leur stratégie d'expansion. Ils ont ainsi créé un groupe spécifique sur Twitter. Salesforce se détache positivement par ses pratiques, et met tout en place pour prouver qu'elle est une entreprise inclusive. Par exemple, un nombre de jours de congé peut être attribué aux « *primary caretakers* » ou aux « *secondary caretakers* », indépendamment du genre du salarié. Ce congé peut aller jusqu'à 12 semaines, et les salariés n'hésitent pas à y avoir recours dans la mesure où certains membres du top management sont les premiers à montrer l'exemple !

### *Ailancy, n°16 du Palmarès Best Workplaces France 2018 (50 à 500)*

Le cabinet Ailancy communique régulièrement en interne sur la répartition des effectifs hommes / femmes, notamment lors des séminaires et auprès de ses clients. Aujourd'hui, l'entreprise compte 47% de femmes et 53% d'hommes : une différence qui peut s'expliquer par un défaut de candidatures de femmes. Pour y remédier, Ailancy sensibilise les recruteurs à la non-discrimination. Par ailleurs, il existe des indicateurs de promotion entre hommes et femmes permettant, s'il le faut, d'identifier les actions à mettre en place pour rétablir l'équilibre.



### *NetXP, n°29 du Palmarès Best Workplaces France 2018 (50 à 500)*

Dans le secteur de l'IT, les femmes sont souvent sous-représentées ; mais NetXP a mis en place un plan d'action 360° pour l'égalité femmes – hommes. Pour cela, 3 types d'indicateurs précis ont été définis :

- › **Recrutement** : s'assurer que la proportion des femmes au sein de la société, en particulier sur les fonctions d'ingénieures, soit supérieure à la proportion du nombre de femmes diplômées d'écoles d'ingénieurs
- › **Formation** : s'assurer que les femmes effectuent un nombre d'heures de formation égal à celui des hommes
- › **Rémunération** : s'assurer que l'évolution salariale en fonction de la prise de responsabilité et de l'ancienneté soit cohérente par rapport à celle des hommes



### **Octo Technology, n°2 du Palmarès Best Workplaces France 2018 (50 à 500)**

Ce cabinet de conseil, également dans le secteur de l'IT, mène depuis plusieurs années une réflexion sur la place des femmes dans le secteur du numérique – et plus spécifiquement de l'informatique. Une première initiative avait été lancée en interne. Baptisée « Morewomen », puis « Les Diversités », cette démarche inclusive vise à réaliser des actions en faveur des diversités avec un coup de projecteur dans un premier temps sur la mixité femme – homme, à travers plusieurs types d'actions :

- › Rendre les rôles modèles de femmes « Octo » plus visibles, et promouvoir leur expertise (conférences, témoignages métiers, articles, présence lors des entretiens de recrutement et sur les forums écoles...)
- › Sensibiliser tous les « Octos » aux biais cognitifs et stéréotypes via une formation
- › Animer une communauté de pratiques toutes les 3 semaines
- › Intervenir dans les collèges et les lycées pour faire découvrir les métiers et sensibiliser les jeunes aux stéréotypes de genre
- › Faire du mentorat de femmes en reconversion dans le numérique



Mercedes-Benz Financial Services

### **Mercedes-Benz Financial Services, n°45 du Palmarès Best Workplaces France 2018 (50 à 500)**

Chez Mercedes Benz Financial Services, toutes les candidatures reçues sont anonymisées par une tierce personne, extérieure au service RH, qui leur fait également passer un entretien téléphonique après une première pré-sélection par les RH. Cette sélection « à l'aveugle » se fonde donc essentiellement sur les expériences et les compétences du candidat. L'objectif : garantir que le futur collaborateur, ou la future collaboratrice, sera choisi ou choisie pour ses qualités intrinsèques.

### **DECATHLON n°1 du Palmarès Best Workplaces France 2018 (+ de 5000)**

Leur programme de formation « Leadership au féminin » est né de la volonté de tendre vers l'équité et la parité. Axée sur le développement personnel, ce programme de 3 jours a pour objectif de rassurer les collaboratrices sur leur potentiel et la gestion de leur parcours, en travaillant notamment sur la confiance en soi, mais aussi sur la construction de leur carrière et de leur réseau. Par ailleurs, sur le site de recrutement de l'enseigne, une campagne met en avant des parcours de femmes ayant réussi dans l'entreprise.

# INTERVIEWS

## La parole à des femmes inspirantes



### Christine CHEYLAN

Propriétaire et gérante de Château Virant, propriété viticole et oléicole familiale située sur le terroir d'Aix-en-Provence.

#### **Pouvez-vous revenir en quelques mots sur votre parcours ?**

*J'ai commencé ma carrière dans la filière oléicole à 26 ans, après des études de gestion des ressources humaines dans les PME, que j'ai réalisés en partie au Canada. Pour moi, il s'agissait d'abord d'un défi personnel : je suis la petite-fille d'Henri Cheylan, qui a remis la filière oléicole sur les rails après le gel de 1956 et a joué un rôle important auprès du gouvernement français. Inconsciemment, je pense que dans ce monde d'hommes, qui se transmettaient le métier de père en fils, je voulais prouver que les femmes étaient aussi compétentes qu'eux – voire plus. A 27 ans, j'étais trésorière de l'interprofession oléicole : il ne s'est pas passé beaucoup de temps avant que je reçoive une lettre du président de l'association me disant, en substance, qu'il comprendrait si je préférais passer plus de temps à m'occuper de mes enfants... Ma réponse ? J'ai fait une sortie publique et je me suis engagée encore plus intensément dans mon travail.*

*J'ai repris le flambeau familial et j'ai réussi à faire rayonner nos produits et notre marque. Quelques années plus tard, je donnais des cours de dégustation d'huile d'olive à des œnologues en Suisse puis à la faculté de Montpellier, et je présidais des concours internationaux d'huile d'olive à Shanghai, Montréal, Toronto. A 42 ans, j'ai été décorée de l'ordre national du Mérite par François Hollande, puis de la Légion d'Honneur 4 ans plus tard. C'est une grande fierté pour moi, une vraie reconnaissance de mon travail et de mon souci d'excellence. Finalement, j'ai réussi dans un secteur où on élève les femmes dans l'idée qu'elles sont « justes » bonnes à s'occuper des enfants. Or aujourd'hui, aucun de mes confrères n'a un rayonnement aussi important dans le secteur de l'huile d'olive.*

#### **Quels freins avez-vous rencontrés et comment les avez-vous surmontés ?**

*La vie professionnelle ne nous fait pas de cadeaux ! Mais le plus difficile pour moi a sans doute été de devoir conjuguer ma vie personnelle avec une vie professionnelle très intense, avec beaucoup de sacrifices à la clé. A l'inverse d'une femme, un homme ne culpabilise pas (ou peu) de ne pas s'occuper tout le temps de ses enfants. Le fait que les hommes soient de plus en plus présents dans le foyer peut vraiment changer la donne.*

*A cela s'ajoute aussi la complexité de la vie de couple : autant le statut de « femme de » est largement accepté, autant celui de « mari de » est beaucoup plus difficile à vivre dans la vie de tous les jours et ça peut être une vraie problématique de couple.*

*Et puis bien sûr, j'ai vécu quelques moments difficiles parce qu'il n'est pas évident pour une femme de ne pas être vue comme froide ou hautaine, sans pour autant tomber dans la séduction... Il faut sans cesse*

naviguer pour trouver le bon positionnement. Dès le début de sa carrière, une femme est confrontée à des propositions déplacées, c'est l'une des grandes différences et inégalités qui persistent.

Quand on me voit arriver, je dénote toujours mais je n'ai plus rien à prouver. Je traite d'égal à égal – surtout quand je mets mes petites barrettes de la Légion d'honneur et de l'ordre national du Mérite !

### **Pensez-vous qu'il existe des qualités propres au leadership féminin ?**

Ce qui a fait la différence, c'est d'abord l'engagement et le travail : une femme ne peut pas réussir autrement que par le travail, parce qu'on doit passer outre des obstacles supplémentaires. C'est la valeur travail qui prévaut. Pour une femme encore plus que pour un homme, réussir c'est une histoire de challenge, de défi et de valeurs. J'ai toujours été très perfectionniste et œuvré pour l'excellence de mon produit.

Pourtant, je suis persuadée que je n'aurais pas fait cette carrière si j'avais été un homme. Ma « différence », en tant que femme, j'en ai fait un atout. Les femmes sont aussi compétentes que les hommes, mais elles ont quelque chose en plus : le savoir-être. La bienveillance, l'humanité, l'écoute, la familiarité et l'humour dans les relations sont mieux acceptées quand elles viennent des femmes. Elles permettent de se distinguer, de faire la différence.

Utiliser ses atouts, pour une femme, ce n'est pas débarquer avec des talons aiguilles : c'est être irréprochable, évidemment, sur le plan des compétences techniques ; mais aussi avoir recours à des qualités relationnelles qui leur sont propres. Chaque fois que je rencontre quelqu'un, je l'analyse, j'essaie de savoir sur quel registre je vais pouvoir « jouer ». Les femmes sont aussi pugnaces que les hommes, elles ont la même ambition, arrivent aux mêmes résultats... mais avec plus de finesse, de subtilité et de chaleur humaine.

### **D'où vient ce savoir-être, selon vous ?**

Peut-être d'une recherche d'harmonie et de bien-être, peut-être que c'est le côté maternel et, pour ma part, mes études en ressources humaines qui m'ont appris à percevoir les personnalités et à être « caméléon » face aux personnes, aux situations ; c'est aussi la capacité d'adaptation, à rebondir. Je ne sais pas exactement, mais je pense que c'est lié au fait que les femmes ont dû développer de meilleures capacités d'adaptation. Arriver en haut, c'est un dû pour un homme et un challenge pour une femme. Elle devra faire ses preuves là où il sera perçu plus facilement comme légitime, parce que l'ambition des femmes est toujours critiquée, voire suspecte. Cette persévérance nous permet de développer des qualités personnelles profondes. Très jeunes, les femmes, dans leur vie professionnelle, acquièrent l'expérience de s'être battues – souvent en silence, humblement ; et elles finissent par en récolter les fruits. Je pense qu'à poste égal, en tout cas sur des postes à responsabilité, une femme sera plus légitime parce qu'elle se sera plus battue et que même si elle a le même niveau de compétences, son mérite et ses qualités humaines seront plus importants.

### **Un conseil pour les femmes qui ont de l'ambition et veulent faire bouger les lignes ?**

Mon conseil, c'est le même que je donnerais à un homme : le travail. Un peu plus pour les femmes, parce que c'est difficile de tout concilier mais le travail est pour moi une valeur d'espoir pour atteindre l'égalité. Finalement, être une femme peut être une opportunité : arriver là où je suis, c'est remarquable parce que je suis une femme, et ça me permet de sortir du lot plus rapidement. Il faut faire des sacrifices, avoir une volonté de fer, beaucoup de souplesse et ne jamais lâcher.



## Valérie ADER

Présidente et co-fondatrice du cabinet de conseil Columbus Consulting, spécialisé dans la transformation des organisations.

### **Pouvez-vous revenir rapidement sur votre parcours ? Avez-vous rencontré des freins en tant que femme consultante, entrepreneure puis dirigeante ?**

*Ça peut paraître surprenant, mais je me suis posé la question assez tard parce que pour moi il n'a jamais été question d'être « une femme ». J'étais dans une école de filles jusqu'en seconde – et peut-être que mes hormones m'auraient empêchée d'aussi bien travailler si j'avais été avec des garçons, je ne sais pas ! Quoiqu'il en soit, j'étais bonne en maths, donc je suis devenue ingénieure. Une fois mon diplôme de SUPAERO en poche, j'ai travaillé chez un acteur majeur de l'aéronautique : avec mon CV, la question d'être un homme ou une femme ne se posait pas. Très vite, je me suis aperçue que je n'étais pas faite pour ça et, presque par hasard, j'ai trouvé un poste de consultante dans un grand cabinet.*

*Avant d'entamer mes études, j'hésitais à me lancer dans la médecine : or un consultant, c'est un peu le médecin des entreprises. C'est passionnant de disséquer une entreprise : ça demande une bonne dose d'exigence et beaucoup d'empathie. J'ai enchaîné les missions, sans pour autant tisser de liens forts avec le cabinet, mais j'adorais ce métier. Au bout de 8 ans, je suis partie dans un autre cabinet, où j'ai découvert une façon complètement différente de faire du conseil, avec un collectif très en soutien de l'individu. Lorsque ce cabinet a été revendu, je me suis associée avec trois personnes qui avaient la même envie que moi de monter un cabinet. On s'est finalement retrouvés à 3, deux femmes et un homme. Au bout d'un moment, on a réparti les rôles et j'ai pris la présidence, c'était un choix collectif.*

*Il m'est arrivé d'être confrontée à des situations compliquées, à du harcèlement sexuel. Dans ce genre de cas, je casse les murs : je me fâche et je dis les choses, y compris au plus haut niveau. Sinon, globalement, on m'a rarement renvoyée au fait d'être « une femme » plutôt qu'une consultante, une professionnelle ou une dirigeante.*

### **Comment avez-vous réussi à concilier une vie professionnelle aussi exigeante avec votre vie personnelle et familiale ?**

*J'ai eu des enfants assez tôt : or dans le grand cabinet où je travaillais au début, la norme pour les femmes, à l'époque, était de ne pas avoir d'enfants avant d'accéder au grade de manager. Moi, j'en ai eu deux alors que je n'étais « que » jeune senior, puis deux autres par la suite – y compris après la création de Columbus Consulting. Dans ce secteur, on travaille énormément mais on a l'avantage d'une certaine souplesse dans la gestion de nos emplois du temps. Par exemple, lorsque je travaillais au sein de ce grand cabinet, j'ai fait le choix de travailler aux 4/5<sup>e</sup>, et c'est quelque chose que je leur ai imposé (au cabinet) mais que j'avais discuté, élaboré avec mon client.*

*J'ai toujours pris beaucoup de vacances, tout en essayant de rester disponible et joignable, en raison de mes responsabilités de cheffe d'entreprise. Pour autant, je n'impose pas cette disponibilité à mes collaborateurs ou collaboratrices parce que c'est mon choix personnel. Je n'ai jamais souffert de ça, je suis comme ça, je l'ai choisi. J'ai aussi dû mettre en place une organisation logistique solide, avec une nounou (dont j'ai l'habitude de dire que c'est ma 4<sup>e</sup> associée), un jeune homme ou une jeune fille au pair, des proches toujours présents et un mari qui me soutient totalement dans mes projets, bien qu'il soit lui*

aussi entrepreneur. J'ai aussi un rituel : chaque soir, je dîne avec ma famille, vers 20h30. Quitte à retravailler ensuite. Mais je tiens beaucoup à ce moment convivial. Pour arriver à tout concilier, c'est un vrai travail d'équipe : la vie d'entrepreneure et de dirigeante dans le secteur du conseil n'est pas un long fleuve tranquille, donc c'est vraiment essentiel d'être bien entourée.

### **Vous vous entourez beaucoup de femmes chez Columbus Consulting, notamment à des postes de direction : est-ce un choix ?**

Si c'est un choix, il est totalement inconscient. Pour moi, les femmes sont des consultants comme les autres, notamment parce que dans ce métier et les parcours qui y mènent, il y a autant d'hommes que de femmes. En fait, pendant longtemps j'ai été contre les quotas, parce que je ne comprenais pas, je me disais que les femmes sont des êtres humains comme les hommes, qu'il n'y a pas de différence. Aujourd'hui, je vois à quoi ça sert parce qu'on part de trop loin. Grâce à ces quotas, au bout d'un moment, la cooptation finira par fonctionner et on donnera leur place aux femmes. J'ai eu un déclic, je crois, quand j'ai été élue au conseil d'administration de Consult'in France. Le président m'a proposé de rejoindre le conseil en me disant qu'ils avaient besoin de moi : ils ouvraient un poste supplémentaire parce qu'ils n'avaient aucune femme. Je me suis aperçue que les femmes dirigeantes, dans les cabinets de conseil, se comptent sur les doigts d'une main et souvent sur les thématiques liées à la RSE ou au bien-être au travail.

En tant qu'employeur, j'observe aussi qu'à partir d'un certain niveau d'expérience, on perd beaucoup de femmes. Je m'explique : au bout de 6 ou 7 ans, dans le conseil, on commence à accéder à des postes avec des objectifs commerciaux et de management. Ça implique une plus grande disponibilité et c'est là que, souvent, ça bascule pour les femmes et qu'elles vont chercher leur équilibre dans d'autres types de métiers. Pour moi, tout est une question de choix : si on décide de s'impliquer autant dans son travail, il faut faire le deuil de certaines choses. C'est un métier où on doit beaucoup s'adapter et être disponible, pour ses clients et pour son équipe, quitte à être souple pour trouver un équilibre.

### **Y a-t-il selon vous des qualités propres à un « leadership féminin » ?**

Je vais vous parler de mon exemple personnel, de mon expérience : j'ai deux associés, un homme et une femme. En l'occurrence, l'homme a une intelligence émotionnelle extrêmement développée. La femme est une personne très brillante, pour laquelle la compétence, l'excellence sont essentielles. Elle a eu une éducation similaire à la mienne : nous avons toutes les deux été élevées « comme des garçons ».

Je suis tout sauf dogmatique, donc je n'ai pas la réponse : peut-être que l'intelligence émotionnelle est plus innée chez les femmes, peut-être que c'est lié à l'éducation... Mais je pense que c'est avant tout une question de tempérament. Ce qui est sûr, c'est qu'on n'incite pas assez les petites filles à exprimer leur leadership. A l'école, les filles doivent être les bonnes élèves, et on les protège, alors qu'on pousse les petits garçons à dépasser les limites – et c'en est presque drôle quand ils font des bêtises ! On en arrive à réprimer l'intelligence émotionnelle chez eux, et le leadership chez elles. Or je pense qu'il est crucial d'allier les deux dans le monde professionnel. Dans le conseil, l'empathie et l'intelligence émotionnelle permettent de comprendre son client et son fonctionnement ; en complément, le leadership est indispensable pour amener son équipe à atteindre les objectifs fixés. Ces deux aspects doivent être développés chez les enfants, parce qu'à 25 ans, quand on arrive sur le marché de l'emploi, cela devient plus long et compliqué de se transformer.

Je pense donc qu'il y a un enjeu fort sur l'éducation et beaucoup de progrès à faire. Aujourd'hui, il ne suffit plus d'être bons sur les sujets : on vit des périodes de transformation incroyables où il est nécessaire de savoir s'adapter.



## Marion DARRIEUTORT

CEO chez ELAN EDELMAN,  
Présidente de Syntec Etudes et Conseil et  
Vice-Présidente d'Entreprise et Progrès.

### **Pourriez-vous revenir rapidement sur votre parcours ? Avez-vous l'impression d'avoir rencontré des freins spécifiques à votre statut de femme entrepreneure et dirigeante ?**

*Mon parcours, c'est celui d'une consultante en communication qui franchit le cap et devient entrepreneure. J'ai commencé ma carrière en tant que consultante junior et ai évolué, pas à pas, jusqu'à occuper le poste de directrice d'agence. C'est alors que je décide de me lancer, en 2008 : je crée Elan et à ce moment ma vie prend une toute nouvelle dimension !*

*La communication est un domaine principalement dirigé par des hommes et je l'ai, à titre personnel, souvent ressenti, qu'il s'agisse de petites phrases ou d'attitudes. A titre d'exemple, un de mes anciens patrons avait coutume de me dire, avant d'aller en réunion avec des clients, de m'attacher les cheveux car il était impensable qu'une « touffe de cheveux frisés » puisse y entrer. Lorsque je deviens entrepreneure, mon parcours de femme se libère : c'est à ce moment-là que je me détache les cheveux et repousse mon plafond de verre.*

### **Aujourd'hui, dans les instances dont vous faites partie, avez-vous le sentiment d'être moins prise au sérieux parce que vous êtes une femme ?**

*Je vais être honnête, c'est encore très difficile pour une femme d'être prise au sérieux ! On a besoin de s'imposer pour faire valoir nos idées et même pour prendre la parole car on ne nous la donne pas spontanément. C'est quelque chose que je constate encore au quotidien et c'est pourquoi je prône une culture d'entreprise qui inclue l'échange et le partage d'expérience. De cette manière, nous avons développé chez Elan Edelman en 2018 le réseau GWEN qui est un programme de mentorat pour les femmes de l'entreprise, mais pas seulement : networking, planification de carrières... L'objectif est d'accroître la présence des femmes aux échelons les plus élevés de l'entreprise et, qui sait, peut-être renverser un jour la logique des quotas femmes-hommes !*

### **Est-il difficile pour vous de concilier votre vie personnelle et une vie professionnelle aussi exigeante ?**

*Cela n'a jamais été un sujet pour moi, pour deux raisons : j'assume d'être une maman qui travaille, ce n'est pas un tabou chez moi. J'ai aussi la chance d'avoir un foyer où la répartition des tâches est une réalité, ce qui me permet d'avoir du temps pour moi en tant que maman, en tant qu'entrepreneure, mais aussi en tant que femme et épouse. C'est d'ailleurs un équilibre que j'encourage chez Elan Edelman au travers de notre charte de flexibilité au travail : télétravail, pas de réunions avant 9h ou après 18h, flexidesk... J'ai la conviction que l'équilibre de vie est très important, que ce soit pour les femmes ou pour les hommes : cela permet de mieux s'organiser et d'être ainsi plus productif.*

### **Pensez-vous qu'il existe des qualités propres à un « leadership féminin » ?**

*Pour moi, le meilleur leader n'est ni féminin, ni masculin. Pour moi, le meilleur leader est équilibré : il doit avoir une part de féminin et de masculin. Si cette vision n'est pas nouvelle, elle devient possible. Les choses évoluent et je constate que le temps pour les femmes de s'imposer « comme un homme », de se comporter « comme un homme », de s'exprimer « comme un homme » pour avancer, s'il a un jour été,*

*n'est plus. C'est d'autant plus décisif que le monde change et les attentes envers ses acteurs évoluent. L'exemple de PACTE est symptomatique : la méthode qui consiste à consulter, proposer, échanger plutôt que contraindre et forcer, la démarche qui vise à protéger, à prévenir plutôt que guérir sont engagées et traduisent ces transformations. A travers celles-ci, la société le chante : les valeurs des femmes sont, par le style qu'elles apportent, l'avenir de l'entreprise. Intuition, co-construction, humilité : on assiste au retour du sens dans l'entreprise, et ce sens se veut éminemment féminin. Les femmes sont désormais attendues telles qu'elles sont et avec ce qu'elles incarnent, parce que c'est leur style que l'entreprise est en train d'adopter.*

***Vous considérez-vous comme engagée en faveur de l'égalité femmes-hommes ? Si oui, en tant qu'employeur, quelles actions menez-vous en ce sens ?***

*Au-delà d'être engagée en faveur d'une égalité femmes-hommes, je pense que nos sociétés ont besoin des femmes, des hommes et du juste équilibre de la place de chacun. En tant que vice-présidente d'Entreprise & Progrès, je suis fière d'avoir fait travailler ce think tank très majoritairement masculin sur l'inclusion des femmes au sein de leur structure. Ce travail, nous l'avons fait sans effacer la place des hommes et c'est pour cette raison que cela a fonctionné. Au-delà de l'inclusion des femmes, il y a celle relative à l'ensemble des diversités. En 2017, Elan Edelman a mis en place le mouvement Edelman Equal, en charge des questions LGBTQ, qui repose sur trois piliers : culture, business, communauté, et de la même manière nous étions cette année et pour la deuxième fois, partenaire de la cérémonie des OUT d'Or. Parce que, osons le dire, aujourd'hui les bonnes intentions sont louables mais ne suffisent plus.*

***Avez-vous un conseil à donner aux femmes qui veulent réussir ?***

*Le vrai problème ce sont les freins portés à l'audace, et ce dès l'enfance. Trop souvent encore des parents mettent dans la tête de leur fille – dont ils attendent essentiellement charme, douceur et docilité – qu'il est vain qu'elle rêve de devenir un jour un leader, un chef d'entreprise, tout simplement parce qu'elle n'est pas... un garçon. Car il s'agit bien de se libérer de l'emprise « de la soumission enchantée », selon l'expression du sociologue Pierre Bourdieu, ce piège social et culturel qui guette et entrave l'ambition de tant de petites filles. Et pourtant, nul doute que si, dès l'enfance, on cesse de leur mettre dans la tête qu'elles n'y arriveront pas, un jour les femmes seront au moins aussi nombreuses que les hommes à diriger de grandes entreprises multinationales !*

**Merci à**

Valérie ADER  
Stéphanie CHASSERIO  
Christine CHEYLAN  
Marion DARRIEUTORT  
Thibault PERRIN

**Conception & rédaction**

Camille DENAEYER · Communications Officer  
Sarah FERRY · Content Manager  
Nathalie NEVES · Knowledge Manager



Great Place To Work® France  
1 bis, avenue de la République  
75011 PARIS  
+33 (0)1 44 83 87 10  
[www.greatplacetowork.fr](http://www.greatplacetowork.fr)  
@GPTW\_FRANCE