

# Challenge<sup>s</sup>

## La féminisation aussi importante que la transition numérique

Le 08.03.2017

Par Marion Darrieutort, Vice-Présidente d'Entreprise et Progrès et Denis Terrien, Président d'Entreprise et Progrès.

Les femmes sont des dirigeantes efficaces. On le sait depuis longtemps. En 2010, une étude européenne portant sur 600 entreprises financées par le capital-investissement montrait déjà que celles dirigées par des femmes affichaient un résultat supérieur de 12% en moyenne, tout en consommant un tiers de capital en moins.

Alors comment se fait-il que tant de femmes qui veulent faire carrière dans les entreprises n'y sont pas promues à la hauteur de leurs aspirations mais surtout de leur mérite ? Pourquoi, à compétence égale, une femme gagne-t-elle 19% de moins qu'un homme ? Pourquoi 85% des vrais postes de décision sont-ils toujours occupés par des hommes ? Pourquoi accepter le rythme actuel de la réforme, qui nous ferait attendre l'année 2186 pour voir s'installer une véritable égalité professionnelle entre les sexes ?

A partir des années 1960, le monde du travail s'est féminisé massivement, mais le plafond de verre n'a lui jamais été brisé. Il bloque l'ascension des femmes et bride donc le potentiel de l'entreprise. Les entreprises qui choisissent de se priver de la ressource féminine se nuisent à elles-mêmes d'une manière insidieuse car il leur manque des tempéraments indispensables. Les femmes font, en moyenne, preuve de plus de souplesse et d'adaptabilité. Elles pratiquent plus naturellement le management inclusif de leur équipe et mobilisent plus facilement leur intelligence émotionnelle.

## Des valeurs précieuses dans la gestion des risques

La solidarité, la communication, l'engagement, l'intuition - des valeurs typiquement féminines - sont particulièrement précieuses dans la gestion des risques, un enjeu clé depuis la crise financière de 2008. Ce sont aussi des qualités très opérationnelles pour fonctionner au beau milieu d'une transition numérique caractérisée par l'effacement des hiérarchies, le partage ouvert et instantané de l'information, l'organisation en réseau. Mais pour accueillir cette ressource, pour

l'optimiser, le dirigeant doit être prêt à moduler son organisation, à repenser le périmètre des emplois, à réajuster les tâches, à tenir compte d'un rapport différent au risque et au pouvoir.

La féminisation n'est pas une bonne action, c'est un investissement stratégique qui doit être évalué et mesuré en tant que tel. Aider les femmes à prospérer, à déployer leur carrière, c'est conduire un vrai projet de croissance. Le conseil doit donc fixer au dirigeant la mission de créer et d'alimenter un réservoir de talents féminins. L'entreprise doit identifier les obstacles que sa culture et ses pratiques dressent devant les femmes. Si elles sont jugées aptes à être promues à l'égal des hommes, dans la réalité, les femmes décrochent rarement les postes de haute responsabilité, tout particulièrement les postes opérationnels.

Pour lutter contre le désert féminin au sommet des entreprises, un effort massif de formation doit être consenti à l'attention des managers intermédiaires. Quand une femme affronte cette transition personnelle considérable qu'est la maternité, elle devrait pouvoir trouver dans son supérieur hiérarchique un interlocuteur capable de conduire, avant et après le congé maternité, un entretien sur le meilleur moyen de conduire sa carrière. Faute d'une formation suffisante à la mixité, c'est rarement le cas et cette lacune explique largement pourquoi les échelons les plus élevés sont aussi masculins.

Il faut, bien sûr, se réjouir que, grâce à la loi Copé-Zimmermann de 2011, on compte plus de 30% de femmes dans les conseils des entreprises du CAC 40. Derrière cette vitrine prestigieuse, toutefois, la réalité française reste aussi pâle que décevante. Dans les entreprises non cotées, ce taux tombe à 14%. Un immense rattrapage reste à faire et il ne suffit plus de s'en prendre au sexisme ordinaire, à ces représentations sociales, à la fois refoulées et très puissantes, selon lesquelles les hommes seraient plus légitimes à exercer le pouvoir. Ce travail concerne aussi les femmes. Elles devront travailler sur tous les leviers d'autolimitation qui les freinent dans leur trajectoire, en particulier le fameux syndrome d'imposture qui conduit les plus objectivement compétentes à mettre en doute leur propre légitimité sous l'effet d'un habitus social trop souvent communément accepté.

La féminisation est un impératif mais elle ne se fera pas contre les hommes. Elle ne se fera pas non plus sans eux. L'enjeu n'est pas seulement l'équilibre et l'équité. Face aux mutations nouvelles qui bousculent les repères et les codes de l'entreprise, les femmes apportent des solutions de résilience durables dont il serait inconséquent de priver l'entreprise.

***Par Marion Darrieutort, Vice-Présidente d'Entreprise et Progrès et Denis Terrien, Président d'Entreprise et Progrès***