



**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

---

Enlighten. Lead. Change.

« UN PAS DE COTE DE FEMMES DIRIGEANTES ? »  
LES ENTREPRISES A L'ECOUTE ? ETUDE 3

---

VIVIANE DE BEAUFORT

**ESSEC RESEARCH CENTER**  
WORKING PAPER 2306  
MAY 5, 2023





# **« Un pas de côté de femmes dirigeantes ? »**

## **Les entreprises à l'écoute ? Etude 3**

***Etude compilée et actualisée à partir des WP  
2208 et WP 2304 CERESSEC Centre Européen  
de Droit et Economie***

*Réflexion autour des moteurs de carrière et des choix professionnels de femmes dirigeantes en France*

Viviane de Beaufort  
Professeure à l'ESSEC

Avec des certifiées du  
Women Board Ready ESSEC Exec

## Oser dire – Poser des conditions – Refuser un poste dit “de pouvoir”

### Réflexion autour des moteurs de carrière et des choix professionnels de femmes dirigeantes en France

*Cette étude a été réalisée en deux temps : une 1ère enquête, menée au sein des participantes du collectif Women Board Ready ESSEC en 2021/2022<sup>1</sup> puis une série d'interviews<sup>2</sup> de femmes dirigeantes ayant réalisé un “ pas de côté ” et acceptant de témoigner de leur vécu enrichie du regard de quelques experts en recrutement et coachs.*

*L'enquête a été administrée de nouveau auprès des participantes de la promotion Women Board Ready ESSEC 2022 (plus jeune et plus assertive) et la lecture d'ouvrages, rapports, sondages et études publiés sur le sujet entre mars 2022 et mars 2023 a complété le travail.*

*Cette version finale n'aurait pu aboutir sans le soutien de Françoise Drouet, Anne Dumesge et Viviane Strickfaden, ni le travail patient de Lucie Rigaud, étudiante ESSEC<sup>3</sup>*

#### Résumé

Cette étude réalisée à partir d'une enquête originale a pour objectif de clarifier les demandes qu'expriment désormais les femmes dirigeantes en France, alors même que les politiques publiques dont la loi Rixain du 24 décembre 2021 incitent fortement les entreprises à plus de mixité des espaces de pouvoir.

Les femmes ambitionnent-elles encore de construire une carrière au sens traditionnel du terme ?

Il semble bien que leur manière de concevoir l'exercice du « pouvoir », de mener à bien leur mission professionnelle et d'équilibrer réussite professionnelle et personnelle les conduit à faire des choix, poser des conditions voire faire un « pas de côté » et refuser voire partir. Si elles sont en attente d'un accompagnement de l'entreprise sur des sujets autrefois relevant de la sphère privée, elles expriment surtout une attente forte sur le respect de valeurs et demandent de vrais changements allant au-delà d'un discours corporate lénifiant.

---

<sup>1</sup> WORKING PAPER 2208 MAI 23, 2022 - "Y a-t-il un pas de côté de FEMMES DIRIGEANTES ?" Réflexion autour des moteurs de carrière et des choix professionnels de femmes dirigeantes en France : <https://essec.hal.science/hal-03940513v1>

<sup>2</sup> WORKING PAPER 2304. AVRIL 2023. LE PAS DE COTE DE FEMMES DIRIGEANTES - ETUDE QUALITATIVE : <https://essec.hal.science/hal-04052443v1>

<sup>3</sup> Merci tout particulier à Françoise Drouet d'avoir réalisé les interviews, à Anne Dumesges d'avoir traité les data et à Viviane Strickfaden d'avoir livré sa clé de lecture comme coach professionnelle.

Les femmes ayant répondu à l'enquête sont des Alumnae du programme *Women Board Ready* – ESSEC qui constitue un vivier de parcours professionnels de haut niveau et divers en entreprise ou des indépendantes. L'étude a ensuite consisté à frotter les résultats de l'enquête aux articles, études et ouvrages abordant ce sujet peu émergé pour consolider le diagnostic. Entre 2022 et 2023, il est frappant de constater que ce sujet inaudible devient clé et est abordé par des articles de presse et des rapports de consultants.

Il n'en reste pas moins que la recherche académique est encore rare, alors même que les entreprises sont interpellées par ce phénomène de prise de parole active et résolue de femmes à qui l'on propose les postes de plus haut niveau et cherchent à comprendre et on peut l'espérer à évoluer

**Mots clés :** Femmes dirigeantes, pouvoir, ambitions, entreprise, parcours, carrière, épanouissement personnel, épanouissement intellectuel, vie privée, équilibre, salaire, sécurité financière, vie de famille, diversité, complexe de l'imposteur.

**Abstract:**

This study, based on an original survey, aims to clarify the demands that women managers in France are now expressing, even though public policies, including the loi Rixain of December 24, 2021, are strongly encouraging companies to increase the gender mix in positions of power. Do they still aspire to build a career in the traditional sense of the term? Their way of conceiving the exercise of "power", of carrying out their professional mission and of balancing professional and personal success leads them to make choices, including sometimes refusal: the "side step". They have a strong expectation of respect for values and ask for real changes that go beyond an agreed-upon discourse.

Women who responded to the survey were alumnae of the Women Board Ready - ESSEC program, which constitutes a pool of high-level and diverse career paths in business or in independent practice.

The study consisted in comparing this survey with articles, studies and books on this little-known subject in order to consolidate the diagnosis.

Between 2022 and 2023, it is striking to note that this inaudible subject becomes key and is covered by press articles and reports from consulting firms. The fact remains that academic research is still rare, even though companies are challenged by this phenomenon of active and resolute speaking out by women who are offered the highest level positions and seek to understand and we can hope to evolve.

**Key words:** Women leaders, power, ambitions, Corporate, career, personal fulfillment, intellectual fulfillment, private life, balance, salary, financial security, family life, diversity, imposter complex.

## Propos Introductif

La société civile a désormais tendance à classer les entreprises selon leur réputation plus ou moins « Women friendly »<sup>4</sup>. En France, et désormais à l'échelle de l'Union européenne<sup>5</sup>, un **dispositif « quota des instances de direction et cadres dirigeants »** (Art.14 & 15) de la loi dite RIXAIN du 24 décembre 2021<sup>6</sup> interroge les stratégies de capital humain des entreprises pour recruter, promouvoir, retenir des femmes.

Or, un angle a été assez peu questionné : celui de l'appétence de celles-ci à monter à bord des instances de pouvoir.

Comme si les femmes devaient être honorées qu'on ouvre les portes et accepter les nominations sans disposer du droit d'interroger les conditions proposées, bref de « **faire un pas de côté** » ?

Il y a dix ans, je réalisais une étude sur le **rapport au pouvoir des femmes**<sup>7</sup>, dont la leçon essentielle était qu'ayant globalement une approche du pouvoir différente (liée à leur condition de minoritaire dans ces espaces), les femmes en nombre suffisant pourraient changer la donne.

« L'entreprise est un lieu de pouvoir sociétal et social... » (Eugène Enriquez, Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise). La montée des femmes dans les lieux de pouvoir interpelle sur leur rapport au pouvoir, car la culture occidentale impose un modèle « masculin » qui prescrit un certain nombre de comportements<sup>8</sup> : ne pas montrer ses émotions, être gagnant...Autant de normes qui conditionnent le rapport au pouvoir au sein des organisations et créent des stéréotypes<sup>9</sup>, par défaut concernant les femmes et le pouvoir.

De fait, les femmes encore rares ayant eu accès au pouvoir avouent, pour certaines, s'être conformées au modèle « guerrier » de conquête du pouvoir, parfois au prix de l'abandon d'une partie de leur identité. Comment les femmes appréhendent-elles la position de pouvoir ? Que veulent-elles en faire et qu'en font-elles ? Si l'accès au pouvoir dans un modèle qui reste masculin oblige à se conformer, comment les femmes articulent-elles ce paradoxe dans le cadre des responsabilités qui sont les leurs ou auxquelles elles aspirent ? Ont-elles la possibilité de se positionner différemment et, dès lors de faire passer d'autres valeurs, d'autres pratiques managériales que celle du pouvoir entendu comme celui de guerrier ? La littérature RH en pointe évoque le fait que le (la) dirigeant(e) idéal(e) doit désormais être capable de conjuguer des compétences masculines (charisme, leadership, impartialité, capacité de décision...) et féminines (relationnel, empathie, écoute,

---

<sup>4</sup> « Classement mondial des entreprises « female-friendly » : quelles entreprises ont une politique engageante auprès des femmes ? », Forbes, 7 mars 2022

<sup>5</sup> « Cap sur la parité dans les instances dirigeantes des entreprises européennes », Institut Jacques Delors, 7 mars 2022

<sup>6</sup> Loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle dite loi Rixain

<sup>7</sup> Viviane de Beaufort, « Femmes et Pouvoir : Tabou ou nouveau modèle de gouvernance », septembre 2012

<sup>8</sup> W. Pollack, Real Boys New-York, Henry Holt and Company, 1999 R.F. Levant, K. Richmond "A Review of Research on Masculinity Ideologies Using the Male Role Norms Inventory", The Journal of Men's Studies, vol 15, N°2, March 2007, PP.130-146. Cf aussi M. Kimmel, The Gendered Society (New-York, Oxford Press University, 2004).

<sup>9</sup> Un stéréotype est un ensemble de croyances portant sur les caractéristiques ou les attributs d'un groupe. Il est naturel, positif ou négatif, pas nécessairement faux et peut être personnel et/ou partagé. L'auto Stéréotype désigne ce qu'on pense de son propre groupe d'appartenance, par exemple ce que les femmes pensent des femmes et les hommes des hommes. L'hétérostéréotype est ce qu'on pense de l'autre groupe, c'est-à-dire ce que les femmes pensent des hommes et ces derniers des femmes. Le méta stéréotype désigne ce que l'on imagine que les autres pensent de nous, c'est-à-dire ce que les femmes croient que les hommes pensent d'elles et inversement.

organisation, savoir...) : se dirige-t-on alors vers un modèle mixte intégrant le quotient féminin<sup>10</sup>?

Cette conviction explique mon soutien à la loi Zimmermann et a justifié la création de la formation Women Board Ready, dès 2011. Nombre de travaux académiques ont depuis étayé cette appétence des femmes à un rapport au « pouvoir de faire » plus qu'au pouvoir sur les choses ou les êtres et ses éventuelles conséquences en termes de gouvernance.

Aujourd'hui, les femmes sont encouragées à entrer dans les espaces de dirigeance. Si un net progrès a été fait récemment sur les postes de direction, au moins dans les plus grandes entreprises, il est légitime de s'interroger sur les conditions ou exigences qu'elles posent pour le faire, parce que le monde a changé et elles aussi ! Une interpellation sur le sens, accélérée par la pandémie et la crise que nous vivons semble conduire des femmes (comme le font les jeunes depuis quelque temps) à renoncer, non à leurs ambitions (au sens de leur idéal) mais à remettre en question le système dominant, largement caractérisé par une approche verticale (voir la synthèse des interviews en propos de conclusion). Et ce phénomène questionne de plus en plus les organisations.

### 1. Témoignage de [Nathalie Roos](#)

*« Je suis restée un moment sur l'expression "le pouvoir de faire". Celle-ci exprime de façon évidente, sans que je ne l'ai jamais formulée comme ça, ma motivation à m'engager dans l'entreprise.*

*J'ai vécu une année 2021 d'épreuves diverses, qui font écho à beaucoup des raisons de "pas de côté" que révèle l'étude : gouvernance, décalage de valeurs, autonomie. Ces difficultés m'ont fait prendre des décisions radicales, m'ont amenée à renoncer à conserver mon statut et mes avantages ou encore à refuser une promotion importante. Il faut dire aussi que le Covid a amplifié les contrastes : la perte d'êtres chers, une période professionnelle intense de solidarité avec les coiffeurs ?? du monde entier, que mes équipes et moi-même avons la chance d'accompagner, et le risque que je percevais autour de moi de "revenir à l'ancien monde" de hiérarchie, de réunions et de reporting plutôt que d'action et de connexions humaines.*

*A 57 ans, 35 ans de carrière sans interruption, 3 enfants et "tous mes trimestres de retraite", j'ai pensé "m'arrêter là", que ce monde de l'entreprise n'était plus pour moi. J'ai pensé que ma mission était maintenant d'aider les jeunes femmes à réussir, car la voie du premier niveau de l'entreprise sera ouverte d'ici 10 ans, alors qu'aujourd'hui, les hommes font barrage à notre entrée dans ce cercle. Pourquoi ? Soit parce qu'ils sont inquiets de nous confier les rennes, notre style étant tellement différent du modèle qu'ils connaissent, soit parce qu'ils ne souhaitent pas ouvrir le territoire de concurrence à 50% de la population, qui jusqu'à ce jour ne les challengeaient pas.*

*Et finalement, j'ai décidé de ne pas renoncer, je me suis battue pour obtenir un poste de CEO. Je verbalise en vous lisant pourquoi : pour "le pouvoir de faire", et j'y ajouterais, le pouvoir de démontrer en faisant. Je me suis dit qu'en réalité, la meilleure façon d'aider les futures générations était de faire et de prouver qu'un leadership différent, centré sur l'humain, génère une performance supérieure et durable. Je me suis dit qu'en choisissant une entreprise internationale avec de grandes marques, entourée de gens de valeurs que je connais et en qui j'ai confiance, j'aurai cette position depuis laquelle influencer la*

<sup>10</sup> Agnès Arcier, Le quotient féminin de l'entreprise, question de dirigeants, Éditions Village mondial, 2002.

*transformation du monde. Que la preuve par l'action, par les résultats, sera le meilleur moyen de montrer que les femmes sont au moins aussi capables que les hommes. Ce sera aussi le moyen de donner confiance aux jeunes, de leur donner l'envie de s'engager dans l'entreprise, un endroit où ils se sentent respectés, valorisés, et où on grandit. La recherche de sens dont chacun parle ne serait-elle pas simplement le "pouvoir de faire" ? »*

Les mesures à prendre pour améliorer l'égalité et permettre à des femmes de monter les échelons (rattrapage des salaires / choix des carrières / articulation vie perso / accès aux formations / mentoring, etc.) sont connues et demeurent le BA – BA à dérouler. Les entreprises pionnières qui ont mené une politique proactive en récoltent aujourd'hui les fruits. Comprendre pourquoi certaines femmes disent « Non merci ! »<sup>11</sup>, font d'autres choix ou simplement s'offrent le luxe de faire une pause et réfléchir paraît essentiel.

Ceci interpelle en effet tout le système et pas par le seul angle de l'accès des femmes au pouvoir de direction. Les collaborateurs français sont attachés à leur entreprise. Dès lors, un désengagement potentiel<sup>12</sup> doit d'autant plus constituer une alarme lorsqu'elle vient de femmes qui traditionnellement sont impliquées\* » et réputées bonnes élèves, voire reconnaissantes.

\*Selon Mowday, Porter et Steers (1984), « *l'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de l'organisation et un fort désir d'en rester membre.* »

**La loi Rixain ouvre des portes. Or certaines femmes semblent chercher autre chose, quitte à se désengager du système dominant et chercher ailleurs une réalisation, à moins qu'on ne leur donne la possibilité de changer les règles du jeu. Cette enquête propose des réflexions autour des moteurs de carrière et des choix professionnels de femmes dirigeantes réalisée avec le collectif d'*alumnae Women Board Ready* qui a souhaité jouer un rôle pour aider à documenter ce phénomène de société qui interpelle les entreprises, parfois prises au dépourvu face à d'éventuels refus. Il est urgent de comprendre.**

## 2. Présentation de l'échantillon et note de méthodologie

L'enquête initiale s'est déroulée entre juillet 2021 et février 2022, à partir d'un questionnaire élaboré en utilisant les connaissances et les ressentis d'un groupe de travail et divers rapports et documents (une bibliographie détaillée se situe en fin de document).

Celui-ci a été adressé au collectif des certifiées *Women Board Ready* - ESSEC, échantillon de 295 femmes en 2021 (désormais 320) aux beaux parcours professionnels en entreprises ou comme indépendantes, issues d'environnements et de secteurs différents et dotées d'une conscience affûtée sur ces questions de gouvernance ; un vivier ciblé particulièrement apte à tester nos hypothèses.

Lors de la 1ère étude, 103 réponses ont été obtenues, un score qui démontre l'intérêt du sujet : 66 répondantes âgées de plus de 50 ans (64%) et 37 (36%) de moins de 50 ans ;

---

<sup>11</sup> Céline Alix, *Merci mais non Merci : Comment les femmes redessinent la réussite sociale*, éditions Payot, 10 février 2021

<sup>12</sup> Arnaud Lacan, « Le brown-out, ce nouveau fléau dans l'entreprise », Harvard Business Review, 18 avril 2019

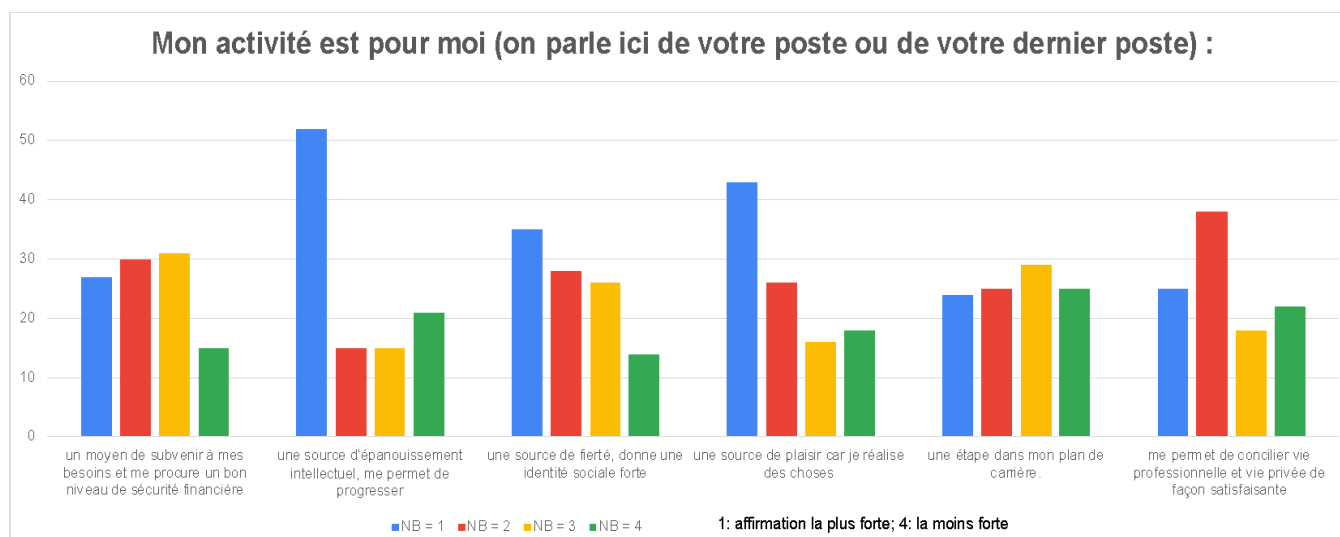


sachant que l'échantillon WBR surpondère les plus de 50 ans, car ce sont des femmes ayant déjà un parcours conséquent. Le fait que les plus jeunes représentent plus d'un tiers des répondantes montre une motivation à cette prise de parole. Dans l'échantillon, les femmes seules représentent 22% de la population, une proportion similaire à celle de la population féminine française, de même que pour celles ayant encore charge de famille 63%.

L'enquête réitérée sur les 25 participantes de la promotion 2022, promotion Rixain du nom de leur marraine, établit des nuances intéressantes (voir ci-après) et démontre que le phénomène d'assertivité s'accélère.

## PARTIE 1 - Un pas de côté des dirigeantes ? Le documenter avec une enquête

### 1. Quelle importance a leur activité professionnelle ?



L'analyse des résultats à la seule réponse notée 1 révèle que **l'exercice d'une activité professionnelle a une motivation très directement liée à la capacité de réalisation personnelle, individuelle et collective**. La raison « source d'épanouissement intellectuel, activité qui me permet de progresser » est de loin la plus citée : 50,5% des répondantes. Sont ensuite citées en 2 puis 3, « une source de plaisir car je réalise des choses » à 42% et « une source de fierté puis une activité qui me donne une identité sociale forte » à 34%.

La préoccupation plus pragmatique comme celle de « subvenir à ses besoins » et « procurer la sécurité financière » obtiennent un gros quart de citations en 1 (26%). Celle de « permettre de concilier vie professionnelle et vie privée » obtient 24,3% de priorités 1. Et « l'étape dans un plan de carrière » à 23% est en ligne avec l'existence d'une

**approche assez peu carriériste** des femmes assez largement documentée par diverses études<sup>13</sup>.

En combinant les taux de réponses 1 et 2, on obtient pour l'échantillon total que la 1ère raison citée est « mon activité est source de plaisir car je réalise des choses » à 67%. Ce résultat est corroboré par le propos en lien avec l'épanouissement intellectuel (« source d'épanouissement, me permet de progresser intellectuellement ») qui est à 65%. En 3ème raison lieu est citée, l'« activité comme source de fierté, me donnant une identité sociale forte » à 61%.

Au global, toutes priorités confondues, le « souci de concilier la vie professionnelle et vie privée » est assez fort à 61%. Les verbatims font d'ailleurs apparaître un sentiment de difficulté à concilier vie personnelle et professionnelle. Avec l'expression d'un déséquilibre plus important pour les moins de 50 ans, âge auquel elles peuvent avoir encore des enfants à charge et/ou vivant sous leur toit.

La dimension financière est citée à 56% en cumulant les réponses de niveau 1 et 2, chiffre important. 78% des femmes interrogées ne vivent pas seules ; la préoccupation financière pourrait donc être minorée par l'existence des deux salaires. N'omettons pas cependant que des femmes peuvent assez régulièrement aujourd'hui gagner davantage que leur compagnon<sup>14</sup>.

Les répondantes témoignent ainsi d'un intérêt fort pour leur vie professionnelle, même si les choix effectués peuvent répondre également à des contraintes financières et que la recherche d'équilibre vie personnelle/professionnelle apparaît comme primordiale. Elles n'hésitent pas à évoquer leurs besoins et leurs envies comme déclencheurs et critères de choix ; si elles ne trouvent pas leur épanouissement dans leurs fonctions, elles disent rechercher alors une compensation dans une organisation ou association hors la sphère professionnelle.

La catégorie >50 ans fait apparaître un certain recul et des choix plus assumés, bénéfice de l'expérience certes, mais aussi moindre confiance dans le système qui lors de leurs 40 ans (ou moins) était historiquement plus inégal.

**Les commentaires illustrent aussi le fait que la sphère professionnelle n'apporte pas de recette pour gérer le déséquilibre potentiel entre les temps de vie<sup>15</sup> et sans surprise, les dilemmes sont plus marqués pour les moins de 50 ans.** « *Mon job actuel me permet de subvenir à des besoins (dont d'ailleurs j'ai réussi à me passer pendant une période) mais il manque cruellement d'épanouissement intellectuel, de sens* ».

**Verbatim :** « *Mon travail fait partie de ma construction personnelle, identitaire sociale, une marque de reconnaissance très importante. Les tiraillements entre la vie professionnelle et la vie privée sont forts* » (voir en annexe l'ensemble des verbatims)

## **2. Gestion de carrière - Eventuels refus de nomination à des postes executive et leurs raisons**

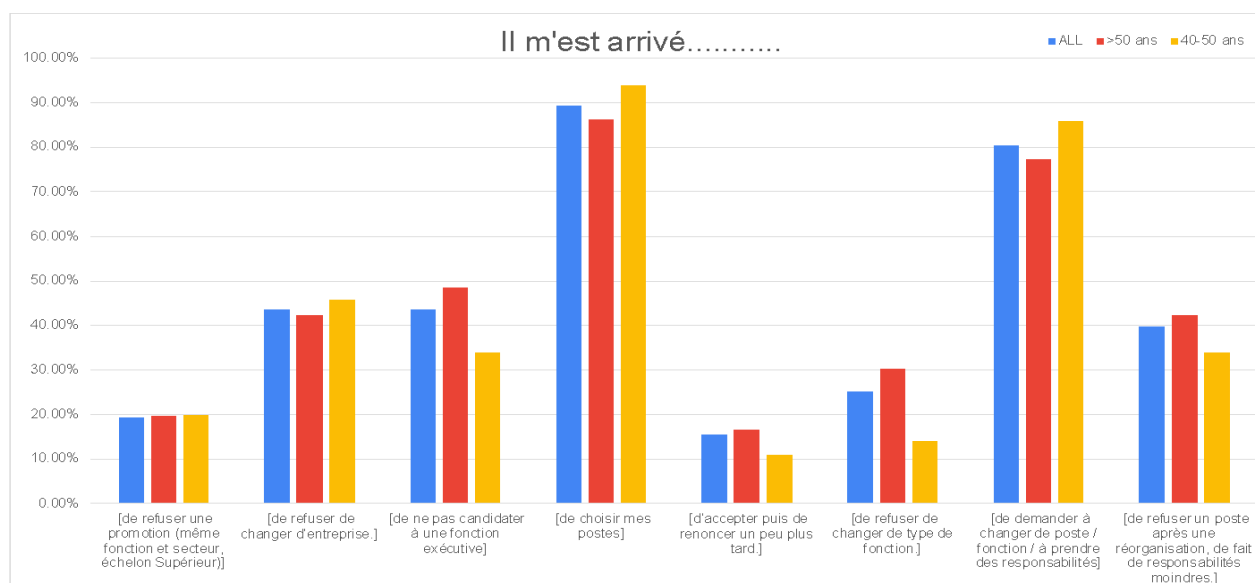
---

<sup>13</sup> Muriel Jasor, « Les carriéristes, une espèce en voie de disparition ? », Les Echos, 17 février 2022

<sup>14</sup> Mathieu Bruckmüller, « 25% des femmes gagne plus que leur conjoint : Un problème pour les hommes ? », 20 minutes, 5 mars 2014 ; Sabah Kaddouri, Ma Juste Valeur, un podcast et une méthode clef pour briser le tabou de la négociation salariale, Forbes, 8 mars 2022

<sup>15</sup> Marion Perroud, « Conciliation vie pro-vie perso : les femmes payent toujours le plus lourd tribut », Challenges, 3 octobre 2019

Nous avons cherché ici à identifier ce qui peut pousser des femmes à refuser un poste ou une nomination. Ce graphe permet de lire les résultats, il est complété en annexe des



tableaux chiffrés.

Quel que soit l'âge, 81% des répondantes n'ont pas refusé de promotion. Ainsi, 19% l'ont fait ce qui à l'aune d'autres sondages notamment celui réalisé par l'OBSMIX en 2022 paraît être une proportion peu importante<sup>16</sup> 44% ont refusé de changer d'entreprise et près de la moitié déclarent ne pas avoir candidaté à une fonction de niveau exécutif.

Expérience de l'opting out	notre enquête	Obsmix
Refuser une promotion	<b>Oui 19 %</b>	<b>Oui 48 %</b>
Ne pas candidater sur un poste exec	<b>Oui 44 %</b>	<b>Oui 32 %</b>

La vision du pouvoir peu attrayante a largement été documentée dans l'étude Femmes et Pouvoir de 2011<sup>17</sup> ou encore dans l'ouvrage d'Armelle Carminati<sup>18</sup>. A noter qu'elles sont beaucoup plus nombreuses à le dire après 50 ans : 48% vs 34% (différentiel de 14 points). Les plus jeunes (<50 ans) déclarent plus souvent avoir choisi leurs postes : 94% vs 86% pour les > 50 ans. Elles sont aussi moins nombreuses (11% vs 17%) à accepter un poste exécutif et y renoncer plus tard, ainsi qu'à refuser de changer de fonction (14% vs 30% pour les >50 ans). Elles ont également davantage (+9 points) demandé à changer de poste que leurs aînées (86% vs 77%).

On fera dès lors l'hypothèse d'une plus grande confiance en elles des plus jeunes, sans doute aidées par le développement des politiques publiques, du cadre législatif mais aussi des signaux envoyés par les entreprises et les formations auxquelles elles ont accès ou se donnent accès.

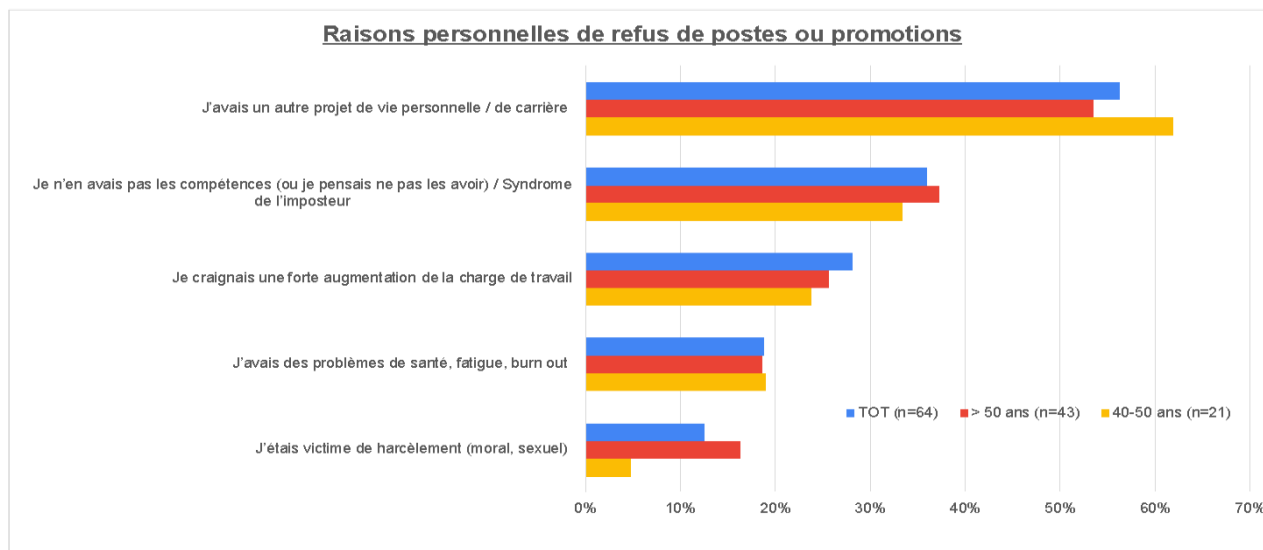
<sup>16</sup> Katty Kay, Claire Shipman, « The Confidence Gap », May 2014 Issue

<sup>17</sup> Viviane de Beaufort, « Femmes et Pouvoir : Tabou ou nouveau modèle de gouvernance », septembre 2012

<sup>18</sup> Armelle Carminati-Rabasse, Sophie Bramly, *Pouvoir(e)s : Les nouveaux équilibres femmes-hommes*, éditions Eyrolles, avril 2012

Le questionnement permet ensuite d'appréhender la raison des hésitations face à la possibilité d'accéder à des postes à plus forte responsabilité. Trois angles ont été retenus : les motivations personnelles, familiales et un éventuel choc de valeurs.

## 2.1. Raisons personnelles



Ce schéma est complété par les tableaux de chiffres en Annexe.

La première raison citée est : un nouveau projet de vie personnelle ou de carrière, à 55% et chez les moins de 50 ans : 62%.

La deuxième raison la plus invoquée est le « syndrome de l'imposteur » à 36%. Ce résultat démontre s'il en était besoin que pour réussir des recrutements féminins au niveau des CoDir, Comex et Boards<sup>19</sup>, les offres de poste et les entretiens doivent vraiment être « dé-biaisés » On entend par là que les DRH, Comités de Nomination, etc. doivent intégrer qu'un nombre important de femmes hésite à candidater spontanément à une offre, voire à accepter une nomination. C'est encore plus vrai dans les secteurs ou encore les « métiers d'hommes" : les femmes ne s'autorisent pas à aller vers des postes encore perçus comme masculins alors que nombre d'entre eux leur sont accessibles et souvent valorisés donc porteurs dans une carrière (secteur du numérique ou direction commerciale) - parallèlement les dirigeants ne pensent pas spontanément à une femme à nommer.<sup>20</sup>

Il s'agit donc de créer concrètement les conditions de l'égalité plutôt que de continuer à faire du déclaratif (voir ci-après les propositions dans la partie : « baguette magique »)

Il est à noter que l'enquête reconduite sur la dernière promotion en 2022 donne un résultat différent sur ce syndrome de l'imposteur. Constituée en moyenne de femmes plus jeunes (la proportion des moins de 50 ans s'est inversée passant à 71%) ayant été davantage accompagnée pendant le programme sur la conscience de leur propre valeur: le syndrome de l'imposteur semble avoir disparu et elles sont 5% (versus 44%) à ne pas avoir candidaté ou accepté un poste exécutif.

<sup>19</sup> Sylvie Laidet, « Comex du SBF 120 : il manque 212 femmes », CADREMPLOI, 9 février 2022

<sup>20</sup> « Les mythes et barrières qui freinent les carrières des femmes : décryptage et solutions », Mazars, février 2022

La troisième raison est l'anticipation d'une charge de travail plus importante qui apparaît trop difficile à concilier avec une vie de famille alors qu'elles en portent encore la charge en majorité. Cette raison rejoint la contestation par la jeune génération d'une approche « sacrificielle au travail » jusqu'ici encore assez largement admise.

Une femme sur 5 de notre échantillon évoque des problèmes de santé (maladie en tant que telle mais aussi syndrome d'épuisement<sup>21</sup> ) pour refuser un poste à responsabilité. **C'est un résultat élevé, sachant que le « burn out » touche nombre de femmes et est en lien direct avec le « sentiment d'imposteur » qui conduit à surcompenser pour faire bien**<sup>22</sup>. La pandémie Covid a sans doute permis de mettre le doigt sur une charge professionnelle lourde, jusqu'ici tue par la grande majorité de ces femmes, qui s'imposent d'« être à la hauteur » dans des environnements managériaux de haut niveau et qui, confrontée à une charge de famille, a déstabilisé les équilibres.

Ce phénomène de surinvestissement des femmes dû notamment à ce manque de confiance (complexe de l'imposteur) est source de mal-être physique et moral et peut engendrer outre la démission, des risques patents de burn out ou de maladie auto immunes ou AVC. Les entreprises ont dès lors, un rôle crucial pour créer un environnement plus sécurisant et encourageant en menant des actions résolues en interne.<sup>23</sup>

Plus avant car le phénomène cette fois est structurel : la disparition totale des frontières pro/perso déjà enclenchée et accélérée avec le développement du travail à distance n'a pas que des conséquences positives. Si cela permet une certaine souplesse bienvenue en évitant des déplacements notamment, le flux ininterrompu de sollicitations professionnelles exige d'être géré<sup>24</sup> pour limiter un risque accru de stress. Est évoqué ici notamment le droit effectif à la déconnexion

Enfin, 15% des femmes évoquent un cas de harcèlement (moral ou sexuel) mais il semble que les 40-50 ans soient moins concernées, ce qui pourrait laisser entendre que les actions des entreprises, notamment en application de la nouvelle loi sur le harcèlement au travail<sup>25</sup> portent des fruits.

## **2.2. Raisons liées à la famille (avec la question spécifique de la mobilité géographique)**

---

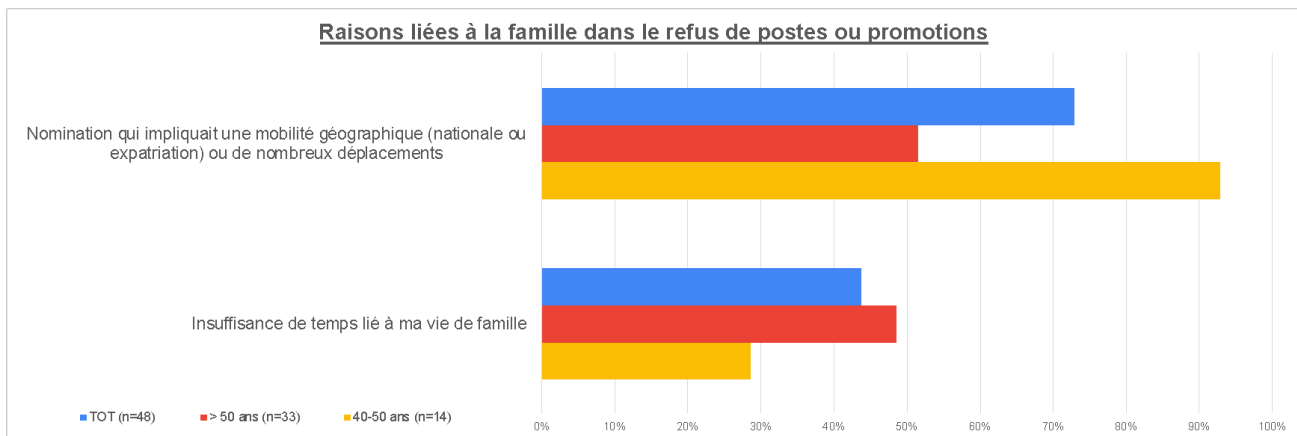
<sup>21</sup> Neila Beyler, « Les femmes, plus souvent victimes de burn-out que les hommes », Les Echos Entrepreneurs, 17 octobre 2021 ;

<sup>22</sup> Katty Kay, Claire Shipman, « The Confidence Gap », May 2014 Issue

<sup>23</sup> « Un mal-être au travail ? », Missfit : 1ere enquête sur le bien-être des femmes Roxane Regnier juin 2022

<sup>24</sup> Droit à la déconnexion : « Il faut éduquer et mieux former les managers », L'Express, 25 novembre 2011

<sup>25</sup> Loi du 2 août 2021 n°2021-1018 entrée en vigueur le 31 mars 2022



La mobilité géographique notamment internationale est la première raison justifiant un refus à 73%, et pour les plus jeunes à un taux record de 93%. Or, il est de notoriété publique que pour accéder à une fonction de dirigeante dans une entreprise importante qui a des activités à l'international, cette expérience « ailleurs » a une très grande importance.

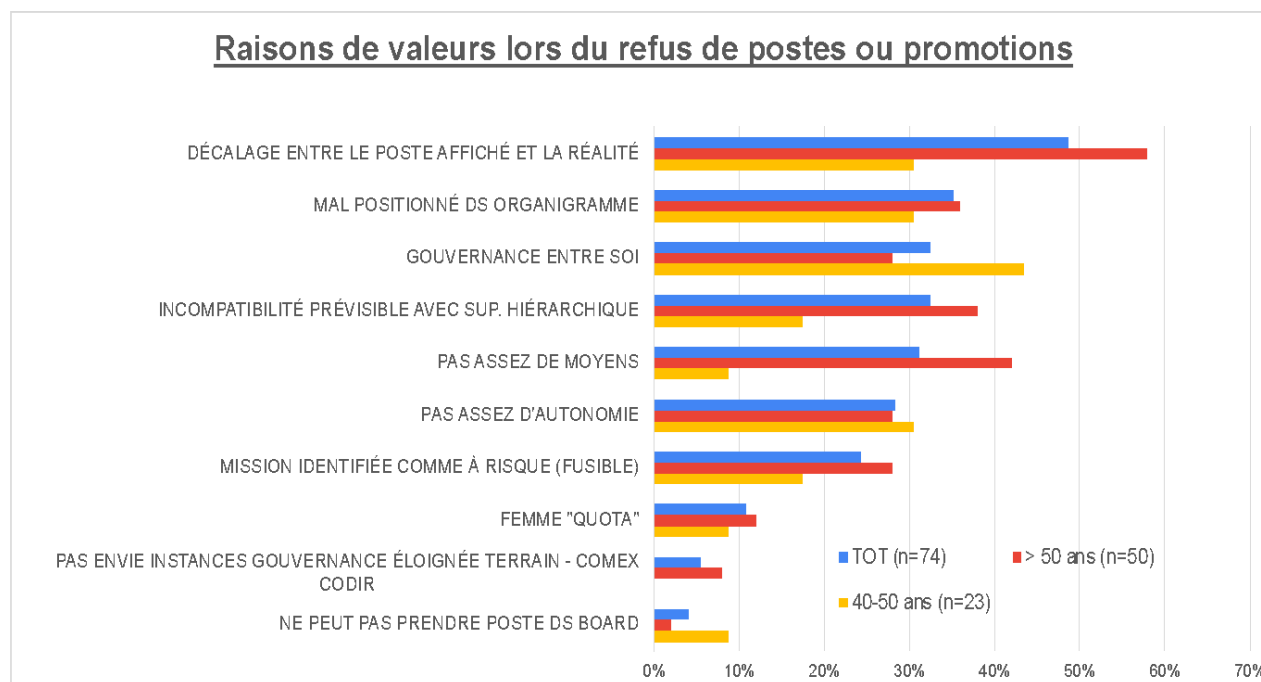
Une demande forte est exprimée pour que l'entreprise soit proactive dans la facilitation de la mobilité géographique et encore davantage en cas d'expatriation. De même, la question de la gestion de la double carrière se pose ici particulièrement dans le cas d'une nomination à l'étranger. La préoccupation du conjoint interviendra dans la décision de refus, soit parce qu'il risque de subir les conséquences de la mobilité proposée (devoir trouver un nouveau job - raison évoquée à 35%) soit parce qu'il n'aura pas la disponibilité pour limiter le bouleversement du cadre de famille (raison évoquée à 26%).

Il est possible que la pandémie liée au Covid 19 qui a réduit drastiquement les mobilités inter pays et les voyages professionnels change la donne. Cependant, la question posée qui intégrait la mobilité ponctuelle semble manifestement avoir été comprise comme liée aux expatriations plus qu'aux voyages internationaux.

Lorsque la raison principale du refus est liée à la vie de famille (44%), c'est la question de la gestion des enfants qui est avancée à 82%, loin derrière l'aide à d'autres membres de la famille à 13%. Ce dernier point pourrait cependant devenir un problème de plus en plus prégnant et appelle un accompagnement spécifique de l'entreprise sur les aidants (cf. mémoire réalisé au CEDE et les travaux du Laboratoire de l'Égalité)<sup>26</sup>. On notera que la rivalité professionnelle avec le conjoint n'est plus un motif de refus de poste (6%) : la double carrière fait partie des acquis de couple et de famille, même si la vigilance est de mise autour des priorités professionnelles et du partage des tâches de famille : on l'a bien vu lors des confinements Covid-19.

<sup>26</sup> Pacte 2022 pour l'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Laboratoire pour l'Égalité

## 2.3. Raisons liées à un choc de valeurs



La raison majeure pour justifier un refus apparaît donc être le **décalage entre le poste proposé/affiché et la réalité**, cité à 49% pour toutes et à 58% pour les +50 ans. **La question de l'autonomie et/ou des moyens donnés pour assumer le poste** sont cités à 59%, tandis que le questionnement sur le (mauvais) positionnement dans l'organigramme est lui cité à 35%.

Les plus « seniors » sont moins inquiètes de pâtir de la gouvernance de l'entre soi (28%) alors que les 40-50 ans y sont très sensibles : c'est même leur première raison à 43%. Cela semble contre-intuitif : les nominations seniors ont souvent été faites en mode « intuitu personae » ces dernières années alors que les plus récentes relèvent plutôt de programmes formalisés de recrutement et de promotion. Le ressenti que bien peu d'élues accèdent aux postes de pouvoir en France et qu'elles y arrivent par le réseau interpelle sur les pratiques et appelle un nouveau regard sur des profils de valeur qui ne seraient pas issus des mêmes écoles<sup>27</sup>...

Il est à noter que la peur d'être cataloguée « femme quota » n'est pas une raison très invoquée (11% et 9% chez les plus jeunes). On saluera l'avancée, car lors de l'adoption de la loi Copé/Zimmermann, cela avait été un argument pour justifier la non-imposition de quotas. Ces résultats pourraient attester de la décomplexion de la gent féminine, encore minoritaire mais en proportion suffisante désormais pour exister comme telle sans avoir à justifier sa présence.

En cumulant les raisons par thèmes, on obtient les clés de lecture suivantes.

### **Une demande forte de transparence et de visibilité :**

<sup>27</sup> Sabrina Chikh, « Chapitre 2 L'endogamie des grands patrons dans la sélection des dirigeants », *L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise*, 17 novembre 2010 ; Daniel Boss, *Donnez du souffle à votre gouvernance*, p. 379-381, éditions Stratelio

Le score cumulé de 84% (réalité du poste, positionnement dans l'organigramme et manque de visibilité) ainsi que les verbatims (listés en annexe) confirment qu'un certain nombre estiment parfois artificielles les annonces relatives à un poste et la réalité concrète. Lucides, elles vérifient cette adéquation avant d'accepter une nomination, ce qui est une excellente démarche professionnelle à encourager qui n'était pas de mise antérieurement ; les rares femmes « distinguées » étant bien trop honorées de l'être pour aller chercher plus loin.

### **L'exigence d'une gouvernance plus ouverte :**

Le score cumulé autour des sujets « Pas envie de monter dans des instances de gouvernance éloignées du terrain - CoDir, ComEx, Board ; Pas envie de monter dans des instances de gouvernance pratiquant l'entre soi ; souci d'être perçue comme une femme quota » est de 48%.

En perspective de l'enquête Ipsos 2017<sup>28</sup>, les résultats corroborent les réponses : « 70% n'acceptent pas d'être obligées de prendre des décisions allant à l'encontre de valeurs personnelles, 55% ne sont pas prêtes à être craintes (vs 42% des hommes) et 54% à être moins proches de leurs collègues qu'avant (vs 45% des hommes) » : ainsi, les femmes associent la montée dans les instances de pouvoir à des contraintes fortes du moins dans le système tel qu'il est et leur capacité à faire changer celui-ci peut les motiver ou tout autant les décourager (cf. ci-après à la « baguette magique »).

### **La capacité de réaliser sa mission :**

La revendication d'autonomie et la cohérence des moyens sont citées à 59%. Nombre de femmes dirigeantes, cela est corroboré par les verbatims (en annexe), acceptent un poste comme une mission, qu'elles entendent mener à bien. Ce phénomène de vérification des moyens et le cas échéant de renoncement au poste proposé est assez récent. Il y a 10 ans, les rares femmes à qui il était proposé un poste de direction « y allaient » pour s'apercevoir parfois qu'il pouvait y avoir un « leurre ». Cette évolution du comportement est à saluer. C'est aussi pour ceux qui les recrutent un gage qu'ayant fait leurs « due diligence », elles assument la promotion et les responsabilités avec engagement et confiance.

### **Le risque personnel anticipé :**

La mission est identifiée comme à risques / « fusible » et justifie un refus dans 24% des cas (28% chez les plus âgées), l'incompatibilité prévisible ou avérée avec le supérieur hiérarchique est citée à 32% (38% chez les plus âgées). On obtient donc 56% (68% - 34%) en cumul. Intrinsèquement lié au point précédent, la déclinaison est ici personnelle. Lors d'un décalage entre la mission et les moyens donnés, on s'épuise, on court des risques dont celui de « sauter » à terme et encore davantage lorsque le supérieur hiérarchique a pris le soin de se couvrir ou encore ne partage pas votre vision donc va se mettre en posture de confrontation.

A noter que deux raisons sont différenciées en fonction de l'âge des répondantes : le manque de moyens évoqué à 42% chez les +50 ans contre seulement 9% et la « nomination fusible » citée à 28% pour les plus âgées contre 17% pour -50 ans. Effet de l'expérience pour les plus âgées ? A leur niveau de séniorité, elles ont sans doute des responsabilités plus larges et plus proches des Comex et des cercles de décision, elles sont aussi mieux à même d'observer les tensions stratégiques sur les moyens et ressources de leur entreprise. Enfin, un certain nombre ont fait l'objet de plans sociaux liés à des regroupements

---

<sup>28</sup> Doan-Anh Pham, « Le pouvoir en entreprise en 2017 : être ou avoir », 24 mars 2017



d'entreprise ou des changements de stratégie. L'amélioration du cadre RH en entreprise ferait-elle moins redouter ces deux risques aux plus jeunes ?

#### **2.4. Les raisons d'un refus invoquées par des proches – solidarité exprimée (à moins que l'exercice n'ait permis de libérer la parole au nom des autres ?)**

Une question supplémentaire ouverte a été posée sur l'éventuelle connaissance de collègues ou de proches ayant refusé une promotion, notamment une nomination Codir/Comex. Les réponses sont plus marquées que les leurs, au point qu'on se demandera si cette question ne leur a pas permis de s'exprimer plus librement ou encore qu'il est plus facile de se révolter de ce qui arrive à une collègue par solidarité.

Les verbatims (liste en annexe) révèlent des propos relatifs au :

- Complexe de l'imposteur (cité 7 fois) et encore davantage si l'on cumule les propos relatifs au besoin de formation et d'accompagnement ;
- Manque de respect de la personne : charge de travail et responsabilités supplémentaires qui n'apportent pas de revenu supplémentaire suffisant (manque de ROI) ; envie de préserver sa santé notamment mentale (« burn out » et épuisement souvent cités) ;
- Critique du système jugé obsolète (présentisme, entre soi, etc.) qui a une propension à nier l'individu dans sa (ses) différence(s) - au point qu'une femme devrait "ressembler à un homme" : « parce qu'elles n'avaient pas envie de ressembler à l'homme dont elles prendraient la place ».

Au final nombre font le choix de préserver un équilibre de vie et une meilleure qualité de vie quitte à renoncer à une ultime progression de carrière.

#### **2.5 Bilan**

C'est un appel à la transparence, à la cohérence entre discours et réalité qui est lancé par ces femmes qui manifestement ont beaucoup de recul sur la situation du fait de leurs parcours personnel et collectif (voir verbatims). Il ressort également une demande, voire « *une exigence d'humanité (valeur : mettre l'humain au centre du jeu), de respect (valeur : considérer l'autre dans sa spécificité et le reconnaître pour cela), d'impact (valeur : agir dans l'entreprise pour être utile)* » (Viviane Strickfaden, WBR alumna et coach).

Ces revendications émergentes vont se développer, portées par les jeunes et des femmes certes, mais vraisemblablement l'ensemble des collaborateurs. Les entreprises risquent de louper les Talents car le choc de valeurs est la 1ère raison qui est avancée pour expliquer les refus. Quant aux raisons personnelles, il est frappant de constater que la volonté d'aller vers de nouveaux projets personnels ou professionnels fait refuser postes et promotions en majorité. On notera au détour du chemin que le syndrome de l'imposteur semble continuer ses ravages !

Enfin, c'est sans surprise que les raisons de famille, lorsqu'elles sont soulevées (petite moitié : 44%), concernent à 83% la charge des enfants qui demeure une justification à un refus de nomination posant l'éternelle question de la répartition des rôles en famille.

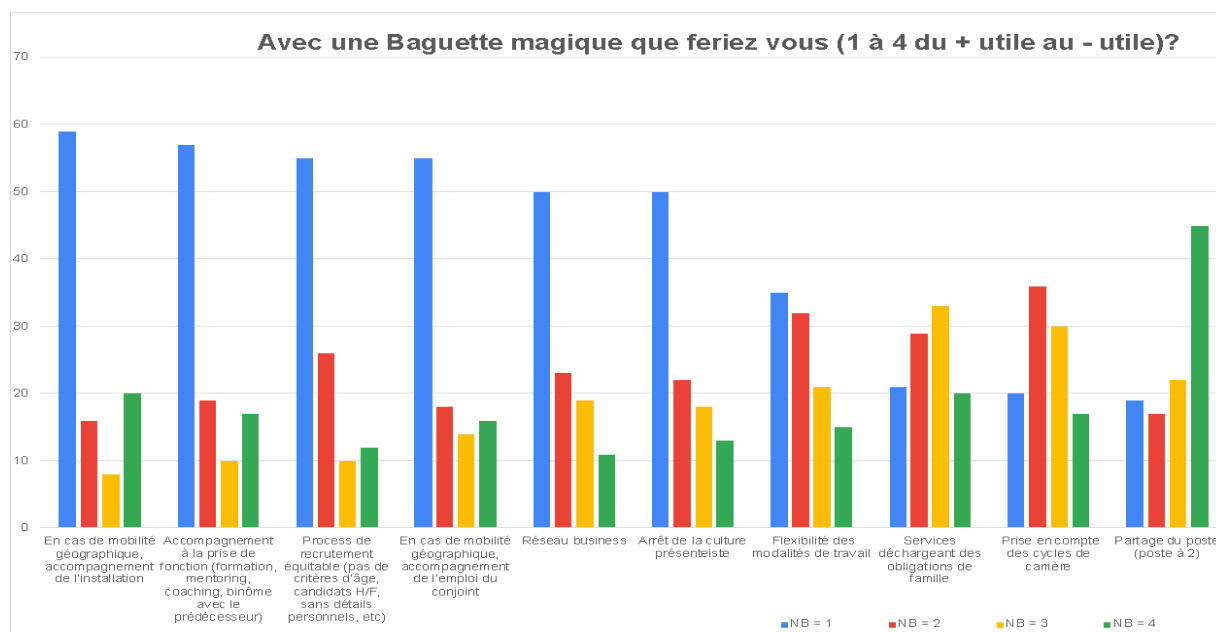
Convaincre les entreprises de continuer à travailler sur l'accompagnement des collaboratrices et de rendre plus flexible les modalités de travail sont une priorité.

La demande n'est pas de moins travailler mais de travailler « utile », revendication désormais partagée par tous après l'épisode traumatisant du Covid-19. Les entreprises qui

sont capables de répondre en assouplissant le système auront un avantage important en termes d'attraction et de rétention du capital humain.

### 3. Quels changements avec une « baguette magique » - Priorités exprimées

#### 3.1. Toutes réponses confondues



#### Les incontournables (cumul des réponses de niveau 1 et 2 sans distinction d'âge)

**Un accompagnement à la prise de fonction** est cité en absolue priorité à **73,8%** et cité à **65,7%** par les <50 ans

**Un processus de recrutement pour les postes de direction équitable** à **78,6%** et cité à **57,5%** en 1 par les >50 ans mais à **45,7%** pour les <50 ans. Il est connu que trop souvent, les RH limitent spontanément les offres en fonction d'un niveau de responsabilité, parce que vous avez des enfants, parce que vous vivez seules ou encore parce que vous avez un certain âge. Dans l'approche anglo-saxonne, la décision appartient aux personnes, on leur propose le poste, elles en connaissent les contraintes et se responsabilisent pour leur l'organisation personnelle.

**Un réseau business et mixtes qui aident à forger des alliances et trouver des conseils nécessaires**

**48,5% et 22, 3% cumulés : 70,8%**

En cas de **mobilité géographique, l'accompagnement de l'installation** (incluant l'école des enfants...) est cité à **72,8%** (57,3%et 15,5% cumulés) et l'accompagnement à l'emploi du conjoint à **70,9%** (53,4% et 17,5% cumulés).

**L'arrêt de la culture du présentiel et de la réunionite emporte 69,9%** et cité à 60% en

critère 1 par les moins de 50 ans tandis que la **flexibilité du travail**, citée **65%**.

Enfin, une combinaison de demandes relatives aux valeurs réellement mises en œuvre, à une politique d'accompagnement tout au long du parcours professionnel est mise en exergue dans les commentaires libres (voir Annexe), tandis que la demande d'un équilibre des temps de vie et égalité de rémunération apparaissent comme des prérequis.

### **En synthèse, les axes essentiels de progrès à considérer :**

#### **Les premières demandes ont trait à la transparence, l'anticipation, l'accompagnement d'un parcours de direction global**

Les critères pour faire partie des viviers de futur.es dirigeant.es sont transparents et challengés par des regards extérieurs indépendants ; la trajectoire de carrière globale est régulièrement évoquée et les pas à réaliser préparés avec la hiérarchie et la DRH pour aider à la next step ; pour un poste particulièrement difficile, un temps de tuilage suffisamment long doit être mis en place pour faire un premier tour des enjeux ; les femmes sont encouragées à faire partie de réseaux mixtes, internes et externes pour augmenter leur visibilité ; l'arrivée à un poste de direction préparée et soutenue entre pairs « inclusifs » pour les femmes ; le sponsoring et le mentoring (H/F) pour préparer les futures nominations : décoder, faire connaître, s'intégrer dans les « bons » réseaux ; le coaching pour accompagner les personnes nouvellement nommées, en amont de leur prise de poste et pendant leurs premiers mois.

Le manque de confiance en elles- est exprimé de nouveau : adjointe, poste à l'essai, besoin de décoder le fonctionnement sous-jacent (réseau, sponsor)

*« Il est encore nécessaire de lutter contre cela tout au long de la carrière par les feedbacks réguliers et constructifs, de l'accompagnement régulier (pas seulement avant ou après une nomination. La direction de l'entreprise doit se mobiliser pour elle-même en facilitant / favorisant l'accès aux postes de décision des femmes et leur succès. C'est ce qu'évoquent les réponses et les verbatims : être accompagnée avant (réseaux, coaching, mentoring, GPEC, transparence des processus), pendant (coaching, mentoring, logistique personnelle) et respecter l'équilibre des temps de vie (pas de réunionite...). La politique RH de promotion de la diversité doit être portée au plus haut niveau et engager la direction (cf. bonus), la ligne managériale et les NED » - Viviane Strickfaden, alumna WBR et coach*

#### **Sont également considérés les sujets suivants :**

- Lutte contre les biais cognitifs : avec actions de prévention et d'éradication des stéréotypes de genre et des biais cognitifs. Processus internes favorisant la promotion des femmes aux postes de direction, politique de développement des hauts potentiels et des personnes-clés, fondée sur la diversité ;
- Investissement et transparence : au plus haut niveau, CA / CS. Le Conseil doit s'investir dans la promotion de la diversité aux postes de direction, même en l'absence de quotas légaux d'autant plus que cela devient un critère ESG. Une part significative de la rémunération des dirigeants et des managers doit dépendre de la diversité constatée dans leurs équipes. Plans de succession partagés ;
- Rémunération : sujet sensible malgré les lois successives. Il est demandé de la transparence sur les packages et les niveaux de rémunération qui doivent être égaux à

- poste équivalent quel que soit le niveau antérieur : la rémunération correspondante au poste doit être accordée dès la nomination ;
- Modalités de travail : organisation du travail clé pour assumer les fonctions de haut niveau en équilibrant des impératifs de famille, respectueuse de l'équilibre des « temps de vie »<sup>29</sup> (droit effectif à la déconnexion, objectifs à atteindre, et pourquoi pas une semaine de 4 ou 3 jours) ;
  - Politiques de promotion aux fonctions de dirigeant qui valorisent ceux qui jouent réellement collectif.

**VERBATIM** : *Faire évoluer le logiciel pour sortir de l'entre soi "men's club", "school's club" ... : expliciter les critères, nettoyés des biais cognitifs ; faire preuve d'audace (relative) en nommant des femmes avec des parcours "décalés" en termes de formation initiale et d'expériences sur des postes opérationnels dès le début de leur carrière pour qu'elles aient plus de chance d'être dans les viviers CODIR / COMEX. Il n'y a pas que l'international pour s'approprier les fondamentaux et les enjeux du business ; coter justement les postes (comp & ben fair) - Viviane Strickfaden, alumna WBR et coach*

#### **4. La quête de sens - cohérence (ou non) entre discours et attitude de l'entreprise et questionnement du pouvoir au travers de trois questions ouvertes**

##### **4.1 : A vos yeux, quelle importance a l'exemplarité du/de la CEO ? (Éthique personnelle, rapport au pouvoir ?)**

Aux yeux de toutes, elle est essentielle : il est attendu du CEO qu'il soit un "Role Model", incarne et porte une cohérence entre les paroles et les actes, porte une vision : le/la CEO est celui/celle qui donne le « La » (the tone from the top) pour l'ensemble de l'organisation. Les qualités attendues ? Vision long terme, courage pour remettre en question des statuto, charisme, intelligence émotionnelle et de bonnes qualités de communication pour porter sa vision et embarquer son Comex / Codir.

Sont ainsi évoquées les qualités et le comportement d'un leader effectif qui tend à instaurer un pouvoir d'ordre collectif.

Les répondantes mettent l'accent sur le rôle fondamental de l'équipe de Direction : le/la CEO n'est pas seul à porter la culture et les comportements de l'entreprise. Elles soulignent l'enjeu de cohérence des dires et du faire, à tous les niveaux.

Expression d'une vision du pouvoir "pour faire" déjà largement soulignée en 2011 dans l'étude antérieure: Femmes et Pouvoir (de Beaufort 2011)<sup>30</sup>...

Ainsi le diktat masculin : « sois fort, domine, ne montre pas tes émotions... » est sérieusement ébranlé. De surcroît, les femmes n'y adhèrent...et affirment avoir moins d'ego par rapport au pouvoir et plus de courage pour assumer leurs valeurs (Collinson et Hearn 1996)

**Verbatim** : « C'est à mes yeux ce qui rend crédible toute la politique de l'entreprise. Elle ne se limite d'ailleurs pas au CEO, mais à tout le Comex (et en dessous !) »

---

<sup>29</sup> Droit à la déconnexion : « Il faut éduquer et mieux former les managers », L'Express, 25 novembre 2011

<sup>30</sup> Viviane de Beaufort, « Femmes et Pouvoir : Tabou ou nouveau modèle de gouvernance », septembre 2012

#### **4.2 : Est-ce important une gouvernance de l'entreprise modèle et des objectifs clairs (en matière de représentativité H/F en particulier) ?**

La gouvernance semble jouer un rôle important en matière de représentativité H/F notamment. Si des progrès sont actés, la notion de « gouvernance même de l'entreprise modèle » reste à définir. Une gouvernance qui par exemple fixerait des objectifs en termes de représentativité permettrait de :

- transposer en actions concrètes une vision de l'entreprise sur le sujet ;
- fixer un cadre visant à impulser des changements de comportements ;
- porter un message auprès des parties prenantes de l'entreprise et à l'extérieur ;
- valider la cohérence entre les messages et les pratiques de l'entreprise ("accountable").

Les réponses font systématiquement un lien entre « gouvernance modèle » et performance de l'entreprise à court et moyen terme, notamment innovation et capacité à attirer et retenir les talents. Enfin, la nécessaire exemplarité individuelle revient également dans les réponses sur le modèle de gouvernance. Les 2 dimensions, collective et individuelle sont indissociables et complémentaires.

**Verbatim :** « *Si la parité est affichée sur les murs sans se vivre pleinement au quotidien dans une équité de traitement à compétence égale, elle n'a aucun sens. J'ai la même approche pour toutes les valeurs "affichées" de l'entreprise* » (liste en annexe).

#### **4.3 : Avez-vous remarqué un décalage entre le discours affiché sur la mixité et la diversité et la réalité ? Si oui, comment l'expliquez-vous et comment réagissez-vous ?**

Selon les répondantes, un décalage existe bel et bien. Le commentaire touche le plus souvent au fonctionnement des instances dirigeantes, qualifiées « d'entre soi » des hommes, porteuses de valeurs patriarcales. Lorsque des nominations de femmes aux instances dirigeantes interviennent, les femmes demeurent isolées et souvent nommées sur des niveaux de postes qui restent inférieurs à ceux des hommes autour de la table (« fonction support »).

Le moment des nominations est signalé : il y a un décalage entre le souci d'affichage de l'entreprise au détriment de la préparation et de la maturité des femmes nommées qui peut conduire à une erreur de casting préjudiciable à l'entreprise et est difficile à vivre pour la personne nommée.

Les réponses mettent en lumière une frustration des répondantes sur le sujet qui semble les toucher particulièrement. À partir des réponses décryptées, il est possible d'émettre des interrogations : quid du rôle des DRH et des processus de recrutement ? Que peut faire (que fait ?) l'organisation pour corriger ces biais de recrutement ?

**Verbatim :** *Encore trop de recrutements internes peu innovants, sur la base du réseau interne des dirigeants, alors que les groupes mettent en place des programmes talent ou des viviers, ils ne les exploitent pas assez* » (liste en Annexe)

#### 4.4. Particularités de la promotion Women board Ready N°14 dite promotion Rixain - 2022

Y a-t-il des particularités dans les réponses des participantes de la formation WOmen Board Ready 2022 (no 14) qui pourraient être liées à 3 facteurs :

- Elles sont plus jeunes : 65% <50 ans, tendance de la première phase de l'étude (ou il y avait 65% de >50ans).
- Dans le programme nous avons davantage travaillé sur l'assertivité personnelle
- En un an avec le débat sur la loi Rixain et l'adoption de la loi et la médiatisation du phénomène de guerre des talents

Les Différences dans les Réponses :

1. Leur activité est avant tout source de plaisir et source d'épanouissement, mais aussi une étape dans la carrière Top3
2. Elles demandent autant à changer de poste, ont aussi peu refusé de promotion, un peu plus à avoir refusé de changer de fonction et surtout très peu à ne pas avoir candidaté à une fonction executive.
3. Les raisons de refus lorsqu'il intervient (plus rarement donc): dans 60% des cas le refus est lié à un nouveau projet (comme dans l'étude 1) mais voilà que les pbs de santé, alors même qu'elles sont plus jeunes rappelons-le sont largement évoqués. L'approche qualitative a permis d'identifier qu'elles parlaient essentiellement de burn out. A noter qu'elles ne semblent guère affectées par le syndrome de l'imposteur. Très peu de refus liés à la famille et seulement en lien avec une question d'expatriation ou de mobilité. Le refus lié à un problème de Valeurs persiste avec en Top 1 le décalage entre le poste affiché et la réalité, puis un manque de ressources et d'autonomie enfin la permanence de l'entre-soi.
4. Et si elles avaient une baguette magique ? Les WBR14, demandent plus de prise en compte du cycle de carrière, une aide du réseau business, et l'accompagnement à la prise de fonction.

Pas de différence notable quant aux réponses sur le rôle du CEO, celui de la gouvernance et un constat généralisé d'une divergence qui perdure entre le discours affiché et la réalité terrain quant à l'égalité femme homme

## **PARTIE 2 Le pas de côté - Approche qualitative**

### **Rappel de méthodologie**

14 interviews menés auprès de certifiées Women Board Ready ESSEC ayant été amenées à faire un voire des “pas de côté” dans leur carrière.

Exploités par thèmes à partir des questions suivantes (elles pouvaient ne pas répondre à tout dans le cadre de l’entretien qualitatif de 2h mené par Drouet F. - Certifiée du programme Women Board Ready 2021) :

- Votre expérience de dirigeante
- Que signifie le « Pas de côté » pour vous ?
- Quelle est votre expérience d’opting out ? Était-elle contrainte ou choisie ?
- Votre réaction à l’étude ? Éventuellement des enseignements du programme ?

Puis l’avis d’experts coachs et recruteurs engagés enrichit la perspective et donne un aspect plus systémique au phénomène analysé

Les réponses in extenso sont en Annexe II

#### **1. Q1. Retour d’expérience de dirigeantes - Une diversité de parcours**

- Ingénieure au départ, j’ai choisi la filière industrielle et technique pour passer manager et continuer à gravir les marches. A mon retour d’une première expatriation d’Australie vers l’Allemagne, j’ai dû abandonner mon titre de Vice-Présidente pour accepter un poste de *Senior Manager*. A mon retour en France, le même schéma s’est reproduit : pas de promotion. A ce moment-là, je me suis sentie exclue du système de nomination tel qu’il était pratiqué dans le groupe. J’ai alors mis une croix sur le fait de franchir la marche de VP dans la société-mère en acceptant un poste dans le digital industriel. C’est un pas de côté latéral au sein d’un grand groupe plutôt qu’un départ. Au global, j’ai eu des postes intéressants.
  
- J’ai démarré dans une usine par un poste DRH sur le terrain. Je me suis rendue compte au cours de ma carrière que les recruteurs cochaient toutes les cases des stéréotypes concernant les femmes à travers leurs questions. Je considère que par ce type de questions, implicitement le recruteur décide à ma place de ma façon de gérer le poste. Il m’est par ailleurs arrivé de faire des choix professionnels en refusant une proposition parce que les dirigeants renvoyaient un miroir peu attractif notamment sur leur capacité à servir les autres. J’ai ensuite été DRH international ou encore VP Ressources Humaines dans différents grands groupes. Je suis aujourd’hui Directrice Exécutive RSE et DRH d’un groupe dans le secteur du commerce de gros de fournitures et équipements industriels divers.

- J'ai débuté comme membre du Comex en Chine dans une filiale chinoise qui faisait passer les pratiques et la culture chinoise avant la culture *corporate* groupe. La pression étant trop forte, je suis partie. J'en ai tiré deux enseignements : le choc de culture et le sexisme qui peut exister alors même que sur le papier l'égalité femme/homme existe. J'ai ensuite accepté le poste de *Chief Marketing Officer* dans une autre société chinoise qui était à la recherche de diversité pour son Exco. Puis, de retour d'expatriation, après un certain temps à chercher un poste en vain, ce malgré ma connaissance du marché chinois et mon profil international, j'en suis arrivée à la conclusion qu'il fallait que je crée ma propre « boîte ». Manifestement, en France un profil comme le mien qui ne rentre pas dans les cases dérange. Au passage, je soulève ici la question de la sous exploitation du capital que représente une expérience d'expatriation et la perte de capital humain qui s'ensuit pour les entreprises, sans compter le problème personnel. Les entreprises doivent vraiment avant de proposer un départ à un collaborateur projeter avec lui un retour à moyen terme.
  
- J'ai commencé ma carrière dans une société où j'ai énormément appris. A un moment, j'ai quitté ce groupe parce que je n'avais plus de perspective de développement professionnel. En réalité, j'avais aussi dérangé le système : j'avais refusé l'ordre du « vieux monde paternaliste ». Après cette expérience j'ai dirigé une boîte à 28 ans, je travaillais pour un couple d'entrepreneurs qui rachetait des sociétés en difficulté ; ils m'ont fait confiance pour être DG d'une des entreprises reprises alors que j'étais jeune, femme, sans expérience de direction générale. J'ai ensuite créé ma première entreprise en 2005 à 38 ans. Aujourd'hui, avec du recul, à 57 ans, je constate que c'est très dur d'aligner vie pro, vie de famille et vie perso. Il faut faire des choix à certains moments entre ces 3 pôles.
  
- Dans les années 90, la discrimination au-delà du genre concernait aussi les diplômés pour l'accès aux postes de direction. J'ai géré ma carrière avec une approche de moyen terme en intégrant l'approche masculine du secteur dans lequel je me trouve (pharma) à l'égard des femmes mères. J'ai accepté des fonctions que l'on considérerait aujourd'hui comme « au bord de la falaise », avec une conviction que j'y arriverai, que je trouverai une solution. Le prix à payer était élevé. Occuper de hautes fonctions au-delà des compétences requièrent une absolue disponibilité, ceci n'est pas une affaire de genre, mais de niveau de position pour soutenir le développement de l'entreprise. D'abord 16 ans de carrière dans une entreprise et la gestion d'une équipe dans le monde de plus de 400 personnes. Second poste de VP dans une société plus petite, seule femme au comité de direction de la R&D (début des années 2000). J'ai travaillé sur la réorganisation des équipes et du portefeuille de produits et assuré un intérim d'un an du poste au-dessus, pour être remplacée par un homme recruté de l'extérieur. Mon troisième poste était dans une société leader mondial du domaine, un environnement extrêmement enrichissant avec un poste où je pouvais contribuer fortement aux décisions stratégiques, mais suite à un changement de direction et un remplacement des membres du comité de direction, j'ai vécu une mise au placard. J'ai fini par décider de prendre ma retraite comme salariée et de continuer



avec des mandats d'administratrice et du consulting. J'ai fait une très belle carrière internationale, dans des postes de COMEX, donc pas de regrets au final.

- J'ai eu un parcours d'ingénieure agro. A 25 ans, nommée responsable d'une usine agro avec 95% d'hommes. Je ne me suis pas posée de question sur ma capacité à diriger... des hommes. J'ai ensuite changé de voie pour du capital-risque. J'ai obtenu des mandats dans le cadre de ma fonction et suis restée 21 ans dans ce secteur. Mais j'avais envie de retourner dans une boîte bio-pharma. C'est en 2021 que j'ai changé de poste pour travailler dans le secteur de la recherche-développement biotechnologique. Il y a un an, on m'a demandé de changer de position, je n'ai pas accepté. J'ai eu la chance de retrouver immédiatement un poste qui correspondait à mes attentes et suis passée d'Executive Senior Vice President à COO dans le même groupe.
- Ancienne avocate en droit des affaires, j'ai choisi très tôt l'entreprise pour être dans l'opérationnel avec une capacité à agir au jour le jour. Je suis ensuite passée à des fonctions en Éthique et Compliance / RSE car je me suis demandée avec sincérité si le métier que j'exerçais et l'environnement dans lequel j'évoluais étaient conformes à mes valeurs et à mon éthique personnelle. Passer à ces fonctions-là avait donc plus de sens pour moi. Je suis actuellement en transition professionnelle, j'attache une importance toute particulière aux valeurs de l'organisation dans laquelle je serais amenée à évoluer.
- Ma première expérience s'est faite dans le cadre de la transformation d'un groupe. Il s'agissait de faire absorber la filiale locale par la maison-mère pour en faire une succursale. Je suis partie car je n'ai pas accepté qu'on me change de statut. Je me suis rendue compte qu'un homme avait été choisi comme représentant et que j'étais seulement la vice-présidente. On me proposait d'être mandataire d'une seule structure résiduelle alors que j'avais géré toute la restructuration. J'ai donc refusé ce qui avait été prévu car cela ne m'intéressait pas. Récemment, j'ai proposé un démantèlement de ma structure car elle ne correspondait plus à la nouvelle stratégie. Je suis désormais nommée administratrice d'une SICAV maison, j'ai été amenée à changer la gouvernance et à la professionnaliser, y compris en faisant en sorte qu'une administratrice indépendante soit nommée.
- J'ai décidé de créer mon activité indépendante autour d'un nouveau métier qui est au carrefour du coaching, du conseil et de l'agent de carrière pour permettre aux dirigeant(e)s de réussir leurs processus de recrutements, d'atteindre leurs objectifs et de redonner du sens à leurs carrières. J'ai choisi le contenu, la façon d'exercer mon métier, et le sens que j'y donne. En quittant un rôle à responsabilité avec du management d'équipe sous un statut de salariée et dans un grand groupe coté, j'ai valorisé le contenu de mon métier et l'indépendance plutôt que mon positionnement.
- Initialement « programmée » pour être associée en cabinet d'audit chez KPMG, je ne suis pas passée « Associée » alors que je le méritais. On m'a opposé que j'étais « trop jeune », « femme », « avec enfants ».... J'ai alors choisi de partir. Je suis passée dans le secteur public pour « faire bouger les choses ». Je suis ensuite devenue administratrice et trésorière d'une association privée non lucrative dont je suis la DG

aujourd'hui. Cela donne du sens à mon travail même si j'ai un salaire plus contraint que celui d'un DG du privé lucratif. Je n'ai pas postulé au poste de DG mais j'y ai été poussée par le Président. J'ai appris que j'étais enceinte au moment de mon entrée en fonction. Le Président a très bien pris la nouvelle. Expérience très différente de celles en audit lors des annonces de mes deux maternités précédentes. Je propose désormais aux membres du comité de direction et chefs de service un accompagnement avec un objectif de réussite de la prise de poste car c'est ce qui m'a aidé dans ma prise de poste.

- J'ai un parcours atypique car j'ai eu très rapidement la gestion d'un P&L important, avec environ une dizaine d'années d'avance par rapport à mon positionnement. Dans ma carrière, on a évoqué des postes sur lesquels j'aurais pu monter mais cela ne me fait pas réagir plus que ça.. Récemment, j'ai repris des études et fait le programme *Cambridge Sustainability management* avec l'objectif de contribuer à convertir le business en plus "sustainable". Mon organisation me donne de la liberté parce que j'ai prouvé que je savais délivrer. Travaillant dans une société US, il y a des différences : on m'a donné tout de suite des responsabilités et le poste que j'ai eu, je pense que dans un groupe français, n'ayant pas le bon diplôme, je n'aurais pas eu cette opportunité. Bien souvent, je suis la seule femme et la seule non anglophone et également la plus jeune. Cela me donne plus de liberté par rapport à la manière de faire. Ça me libère aussi de réflexes culturels « français » et j'aborde les sujets plus librement.
- J'ai été dans des grands cabinets de conseil, piloté de gros projets complexes de transformation sous contrainte de ressources et de temps. Je gérais en même temps plusieurs projets, leur management opérationnel et pilotais en direct mes équipes. Je me suis engagée dans toutes ces missions à bras le corps. Mais les coûts sont multiples. C'est au détriment de la création de son propre réseau ; cela donne une image de "celle qui bosse tout le temps". J'ai donc décidé de créer ma propre activité, il y a dix ans. Je choisis les personnes avec lesquelles je travaille et mes sujets de missions. Je vois directement ma contribution et comment j'apporte de la valeur dans le système.
- J'ai choisi un cursus international et j'ai passé 10 ans de ma carrière aux USA. J'ai décidé que je n'aurais pas d'enfants car je considérais que je n'aurais pas été capable de voyager tout le temps en ayant des enfants à élever. Très impliquée dans le sujet de l'égalité H-F et de la promotion des femmes, j'ai présidé le groupe Égalité au Mouvement Européen. En tant que femme dirigeante, il faut avant tout oser activement et s'écouter.
- Avant de rejoindre la grosse entreprise où j'ai été recrutée, j'avais créé un cabinet de conseil en transformation écologique et humaine en 2019, Positive Practice, avec l'objectif d'inventer de nouveaux modèles, pas d'améliorer des modèles existants et surtout de faire du « non-BCG ». Après mon expérience compliquée, voire dévastatrice dans une grosse structure du CAC40, je me suis formée à gérer les stress qui vont avec les transformations à l'œuvre dans le monde et dans les

organisations et j'ai finalement créé deux structures : une pour soigner la planète et une pour soigner les personnes eco anxieuses : je fais de l'accompagnement thérapeutique en cabinet médical auprès de femmes dirigeantes pour les aider à régler les troubles anxieux, les problèmes de sommeil, le doute chronique J'ai l'impression d'être utile "

## 2. Q2. Que signifie un « Pas de côté » pour vous ?

- J'entends le pas de côté comme une mise à l'écart - un pas de côté forcé dans la carrière d'une femme. Elle évoque avec une approche systémique la courbe d'évolution professionnelle des femmes et le palier potentiel de la maternité qui va générer un retard non rattrapable. Elle revendique qu'un plan de carrière global soit prévu par l'entreprise : avant la maternité et au retour afin que les trajectoires de carrière femme/homme puissent se rattraper.
- Pour moi, c'est faire des choix non traditionnels qui laissent de l'espace à ce qu'on veut exprimer, arrêter de se conformer à des règles du jeu dépassées et cesser de faire des compromis dans les environnements où il y a une déconnexion entre ce qui est affiché et ce qui est fait notamment en matière de diversité.
- Le « pas de côté », c'est pour moi « prendre du recul » par rapport à une « belle » carrière tracée « à la super-woman ». Avoir le courage de s'arrêter et de réfléchir pour savoir ce dont on a vraiment envie pour le reste de sa carrière et comment on a envie de la façonner plutôt que de se faire façonner ». C'est aussi refuser des postes, « *Opting out* », en particulier certains postes dans la recherche de jobs en retour d'expatriation. C'est mon expérience.
- Je n'ai pas vu cela comme une question jusqu' à ce que Viviane de Beaufort en parle. Pour moi, c'était une mesure de protection pour ne pas devenir « reine des abeilles », Les dirigeantes (65-70) ans aujourd'hui sont parfois d'une violence et d'une exigence incroyable parce qu'elles en ont « bavé » ! *Je ne vois pas pourquoi on me demande de choisir entre mes trois vies : pro, personnelle et une vie de maman.* Le « pas de côté » est une sauvegarde pour celles qui ont osé le faire. Les jeunes femmes osent plus que nous. L'éducation des hommes et des femmes doit permettre de faire reconnaître ces sujets d'inégalité. Faire un « pas de côté », c'est oser prendre une liberté.
- Lorsque les moyens humains demandés pour être secondée sont refusés il faut partir, c'est ce que j'ai fait. Ensuite, le pas de côté peut être justifié par un décalage entre l'annonce de la mission et la réalité : une entreprise propose une mission « page blanche » et on réalise qu'elle est déjà écrite. Alors on gère ses frustrations ou on part. A partir d'un certain niveau exécutif, si on ne participe pas à la mise en place d'une organisation structurante, le syndrome de « *bore-out* » surgit, dans ce cas il faut partir aussi. Les rythmes pour les fonctions de direction peuvent être « destructeurs » intellectuellement surtout si l'organisation est inefficace et il faut développer un instinct de survie professionnelle fort. A ce propos j'ajouterai que le *Burn out* n'est pas lié au rythme de travail mais à la pression négative qui induit un

stress supplémentaire qui induit la fatigue. Je voudrais ajouter que l'employabilité des femmes « senior » en France est un réel problème ; les entreprises passent à côté de personnes expérimentées et disponibles. Personnellement j'ai dû partir à l'étranger pour finir ma carrière, où l'esprit des dirigeants a été plus pragmatique. Le pas de côté final peut alors être un ou des mandats dans des conseils d'administration.

- On le fait quand il n'y a plus alignement, quand on ne se reconnaît plus dans une organisation mais il faut avoir (se donner) les moyens de le faire.
- Je le définis comme le fait de « prendre du recul ». Se demander si le métier que l'on fait, la manière dont on l'exerce et l'environnement dans lequel on évolue sont conformes à nos valeurs et à notre éthique personnelle et agir en conséquence. Les femmes ont eu un rôle précurseur dans ce domaine car elles ont dû faire preuve de souplesse et de capacité d'adaptation pour arriver à certains postes et quelquefois s'apercevoir que cela ne leur convenait pas. Certaines d'entre elles ont fait des pas de « côté silencieux » en ne candidatant pas à des postes plus élevés qu'elles jugeaient incompatibles avec leur équilibre de vie ou leurs valeurs. Les hommes sont de plus en plus nombreux à faire ce pas de côté. Il a une tendance générale à rechercher une meilleure qualité de vie professionnelle/personnelle. Il y a également un gap de génération : les plus jeunes ont le courage de refuser certains employeurs, certains postes au nom de valeurs. Les entreprises ont du souci à se faire pour recruter des collaborateurs de qualité, engagés et créatifs. Il est cependant plus facile de faire un pas de côté quand la situation financière est apaisée.
- L'expression est appropriée pour prendre du recul sans le dire. Dans le « Pas de côté », il se passe quelque chose et j'en deviens observateur. C'est laisser passer l'onde de choc au moment où elle survient et agit, on l'observe et une fois qu'elle est passée, on en fait quelque chose. C'est valable à la fois pour le pro et le perso.
- Je vois le « pas de côté », comme un moment de choix dans une vie professionnelle. Dans notre contexte, il s'agit d'un moment particulier où une dirigeante s'autorise à « dire Non », à « s'éloigner de », pour aller vers de nouvelles opportunités, ouvrir la porte à d'autres « Oui ». Les 2 séquences ne sont pas toujours concomitantes mais participent d'un même élan.
- Ma vision du pas de côté est celle-ci : « Se laisser surprendre ; laisser aux équipes (et à soi-même) la possibilité de se tromper mais en assurant la confiance » ; démontrer qu'on peut être sur des postes à responsabilité différemment. *Je crois à l'effet Modèle et Pairs et que les choses peuvent changer.*
- Je définis le pas de côté comme *“sortir du chemin prédéfini. Changer d'orientation à mi-parcours pour explorer de nouvelles choses sur lesquelles je n'ai pas encore investi et qui m'amuse.”* C'est aussi faire quelque chose en complément d'une activité principale ou en fin de carrière quand on n'a plus rien à prouver.
- Au départ, on se sent désemparée, mais le « pas de côté » sert à retrouver 3 choses essentielles : le temps (pour moi et les autres, pour des relations de qualité...), le sens (quel est celui d'être à la « version 56 » d'un document pour le *Board* ?...) et la

liberté (d'être soi, d'affirmer ses convictions...). 3 choses déterminantes pour contribuer à l'humanisme et au souci écologique. Nombreuses sont les femmes qui font un « gros pas de côté » dans le souci sincère et non carriériste, sans chercher à donner une visibilité à leur démarche. C'est a priori très féminin, parce que les rôles qui nous sont assignés dans la société, et nous conditionnent, ne nous amènent pas à réagir de la même façon. Il faut du courage pour se dire « je tourne une page, je choisis de ne pas avoir un titre, un salaire plus gros... Ma vie aura plus de sens ». Le futur responsable et engagé peut être porté par ce modèle de femmes dirigeantes qui sont dans le « pas de côté ».

- Trouver un autre moyen de contribuer et d'apporter de la valeur, en étant davantage en prise directe, dans une structure plus petite. En « étant plus colibri que bulldozer ». C'est trouver des alliances choisies et non des relations subies. Les femmes dirigeantes ont plus facilement aujourd'hui les moyens de voir directement l'impact de leurs actions et de leur investissement. Et donc d'en voir plus le retour sur investissement, ce qui rejoint la notion de sens.
- Il y a selon moi un « pas de côté » *upside et downside*: « Pas de côté » constructif - Se retirer pour le succès du projet, laisser place à une personne qui saura mieux mener ; « Pas de côté » négatif : mettre en situation de visibilité un collaborateur talentueux qui vous éjecte. Il faut alors gérer sa propre frustration et parfois quitter est le mieux. Mais le vrai « pas de côté » : c'est ralentir et prendre du recul. Cela peut déboucher sur un changement de vie profond au-delà de changer de job. Cela peut conduire à chercher un poste moins élevé, moins « dévorant », en mettant en priorité son équilibre de vie avant d'en arriver au burn-out. C'est aussi faire le diagnostic qu'il faut partir avant que le diagnostic soit fait par d'autres et imposé. Un autre cas est celui de personnes qui ont identifié que ce n'était pas le bon moment, compte tenu du contexte de l'entreprise, du management et donc n'ont pas levé la main pour un poste. Le « pas de côté » peut mener à la reconversion dans son entreprise, pas forcément en dehors. Que ce soit par choix ou contraint, il y a impact financier. C'est donc généré car à date dans nos cultures, c'est plus difficile pour une femme. En tout état de cause, « le pas de côté » fait changer la personnalité : il faut s'interroger : Pourquoi, avec quelles conséquences et pour quoi faire ?

### **3. Q3 Dans quelles circonstances avez-vous effectué un (ou des) “pas de côté” et quel vécu en avez-vous ?**

- J'ai vécu un pas de côté dans un contexte de carrière internationale. J'avais en Australie un poste de Vice-Président dans une filiale plus petite que celle que je rejoignais en Allemagne. Mes managers m'ont confirmé que je retrouverai le statut VP sur ce poste en Allemagne. Ça n'a pas été le cas. Je me suis alors posée des questions sur mon style de management, la performance, la reconnaissance. J'ai réalisé que le cadre allemand contraignait la progression à laquelle j'aspirais et je suis retournée en France. On m'a alors proposé un poste dans le digital industriel mais il s'agissait d'un mouvement de poste en latéral toujours en tant que senior

manager. J'ai mis une croix sur le fait de franchir la marche de VP dans la société-mère. Ce pas de côté m'a donné l'occasion de faire des choses intéressantes et de donner envie aux femmes de continuer leur carrière avec détermination, de trouver les bons sponsors et d'être exemplaires en matière de leadership.

- Il m'est arrivé de faire des choix professionnels en refusant une proposition parce que les dirigeants renvoyaient un miroir peu attractif notamment sur la capacité à servir les autres. C'était des groupes formés de sommes d'individus autocentrés sur leur carrière et cela ne m'a pas donné envie de rejoindre ces groupes-là. Choisir l'*opting out* n'est pas nécessairement une chance. C'est choisir dans un champ de contraintes. C'est accepter de prendre des voies différentes.
- Mes 2 dernières expériences sont des illustrations de pas de côté étudiées dans un contexte international. La première était quand je travaillais dans une filiale chinoise en tant que membre du Comex. La pression était trop forte et ne permettait pas de développement personnel. Je suis donc partie. Ensuite, j'ai encore vécu le pas de côté dans une entreprise chinoise car les préoccupations éthique/valeurs passaient après la stratégie produit. L'alignement des valeurs a été la première cause de ces pas de côté.
- J'ai fait plusieurs « pas de côté ». D'abord après six années au même poste, j'avais un potentiel non exploité L'ennui que j'ai exprimé n'était pas entendu. Je suis partie au lieu de me battre quand j'ai estimé que les problèmes ne pouvaient être réglés. Dans un autre poste, je suis partie après ma dénonciation de harcèlement d'un des directeurs, que j'ai vu les différences H/F sur le traitement, salaire, globalement sur la reconnaissance du travail. Mon credo : la bonne personne au bon moment, au bon endroit avec les bonnes compétences, pour la bonne performance. Quand cela ne marche pas, après avoir dit, essayé, tenté de convaincre, proposé et/ou mis en place des solutions, je quitte.
- Lorsque les moyens humains demandés pour être secondée sont refusés, après un temps d'un rythme extrêmement soutenu et nombre de déplacements (plus de 70% du temps), pour ne pas y laisser sa santé, il faut partir : 1er pas de côté, après 16 ans, décision difficile car j'avais une équipe qui fonctionnait bien. Mon 2<sup>ème</sup> pas de côté, c'est parce que j'ai perdu la visibilité de mon propre avenir dans l'entreprise : seule femme au comité de direction de la R&D dans une société machiste, ayant assuré l'intérim un an et un homme de l'extérieur ayant été parachuté sur le poste au final. Je ne supportais plus l'agressivité systémique, assortie d'un rythme de travail extrêmement soutenu. J'ai traversé une période de doute : "qui suis-je ?" "qu'est-ce que réellement j'ai envie de faire, d'apporter à une entreprise" "quel type d'entreprise", "quelles valeurs elle représente ?». Je suis donc partie et dans un troisième poste, après plusieurs années très riches j'ai vécu une mise au placard donc j'ai décidé de partir pour me reconstruire ; troisième pas de côté. Finalement, après une période de transition, j'ai à présent rebondi. Il faut rester ancré sur ses valeurs, pour résister aux pressions élevées du quotidien dans certaines sociétés. Le fait d'être une mère élevant seule ses enfants, m'a fait retarder certaines décisions pour leur permettre de faire les études qu'ils voulaient et les soutenir

dans leur choix. Je n'ai pas de regrets, car j'ai su aussi prendre des risques lorsque la situation me devenait insoutenable.

- J'ai fait un « Pas de côté » subi et choisi il y a un an. On m'a demandé de changer de position, Présidente de filiale, pour laisser la place à une équipe embauchée. On m'a proposé un autre job que je n'ai pas accepté. C'était un job « étrange », un peu sur mesure. Je ne suis pas la seule à qui c'est arrivé. Nous avons toutes plus de 50 ans. Le management a été surpris de ma non-acceptation : « pensez à vos enfants » m'a dit un manager homme car le job proposé était moins prenant. J'ai eu la chance de retrouver immédiatement un poste qui correspondait à mes attentes.
- Avec le recul, je me rends compte que j'ai fait quelques pas de côté, consciemment ou non. Actuellement en transition professionnelle, j'attache une importance toute particulière aux valeurs de l'organisation dans laquelle je serais amenée à évoluer. Le « pas de côté » peut également être une porte de salut dans des environnements toxiques pour éviter le burn-out. S'autoriser le pas de côté c'est affirmer une singularité et se faire respecter. C'est savoir poser des limites, y compris dans l'organisation au quotidien.
- Ma 1ere expérience s'est faite dans le cadre de transformation de l'entreprise. Je me suis un jour rendue compte qu'un homme avait été choisi comme représentant et que j'étais seulement la vice-présidente. J'ai donc demandé un poste qui me convenait en refusant ce qui avait été prévu pour moi. J'ai donc fait « le pas de côté » qui dans ce cas consistait à retrouver la raison pour demander un poste qui me convenait en refusant ce qui avait été prévu pour moi et qui ne m'intéressait pas. Cette expérience du « pas de côté » m'a permis d'oser dans ma vie professionnelle : j'ai plus tard proposé un démantèlement de ma structure, accepté par la DG. Le « pas de côté » a aussi permis de laisser de côté l'affectif par rapport aux collaborateurs.
- Avec du recul je réalise que j'ai fait moi aussi un « Pas de côté ». J'ai quitté mon rôle à responsabilité avec du management d'équipe sous un statut salarié pour créer mon activité indépendante. Il s'agit d'un nouveau métier qui est au carrefour du coaching, du conseil et de l'agent de carrière pour permettre aux dirigeant(e)s de réussir leurs processus de recrutements, d'atteindre leurs objectifs et de redonner du sens à leurs carrières. J'ai choisi le contenu, la façon d'exercer mon métier, et le sens que j'y donne.
- J'ai choisi de partir parce qu'on me faisait attendre encore une fois alors que j'avais largement fait mes preuves. Je suis passée dans le public pour changer radicalement et tenter de « faire bouger les choses ». L'*Opting out* ou pas de côté permet de donner du sens à son travail, de mettre son expérience et son expertise à la disposition de la cause.
- L'idée de faire un « Pas de côté » m'est venue pendant le Covid. A un questionnement « Maman, est-ce que tu aimes ton travail ? » par mon fils de 9 ans, j'ai fait une réponse absolument pas préparée : « j'aime mon travail mais je voudrais faire plus pour la planète ». Cela a déclenché ensuite une démarche construite : j'ai repris des études et fait le programme *Cambridge Sustainability*

*management* avec l'objectif de contribuer à convertir le business en plus sustainable. Pour le coup c'est un vrai « Pas de côté » pour donner plus de sens à ce que je fais à côté de mon job principal, alors qu'il marche très bien.

- Mon expérience est celle du « poste falaise » : j'ai été dans des grands cabinets de conseil, j'ai piloté de gros projets complexes de transformation sous contrainte de ressources et de temps. Je devais faire avec des équipes pas toujours formées ni calibrées. Et en résultat, pas de promotion. Donc cela incite à aller voir ailleurs. J'ai donc décidé de créer ma propre activité. Le pas de côté c'est d'ailleurs également oser démissionner d'un Conseil d'Administration lorsqu'il y a un conflit manifeste de valeurs.
- J'ai vécu un pas de côté lié à un conflit de valeurs profond : dans mon dernier poste salarié dans une entreprise du CAC 40, j'ai été recrutée pour mes engagements mais n'ai pas pu les mettre en œuvre comme j'aurais voulu, mes conseils étaient inaudibles. On était dans de vieux schémas de décisions pyramidaux et en situation de crise. J'ai fait ce pas de côté, en l'occurrence un opting out pour retrouver mes valeurs humaines et écologiques. C'est un choix radical de liberté, lié au sentiment d'urgence d'être dans l'action. Sortir du dilemme permanent, car les grandes entreprises cotées ont la contrainte d'assurer du dividende et cela crée un conflit systémique. Je suis partie sans savoir ce que j'allais faire précisément et cela a déconcerté.

#### **4. Q4 Quelle réaction à l'étude et éventuellement au programme Women Board Ready comme levier de décision ?**

- Je me suis retrouvée dans le sujet évoqué du risque de l'expatriation, principale raison familiale aux contraintes de carrière de dirigeantes. Pourtant l'expatriation je l'ai acceptée et deux fois au sein d'un grand Groupe très international du CAC40. J'ai eu un poste et avec 3 enfants. Or, certains managers avaient dit « tu quittes la société mère, tu prends un risque d'être loin du siège à cet âge-là (42ans) ». J'ai pris un risque sciemment estimant la valorisation de l'expérience que cela allait me donner et je pensais avoir naturellement la promotion en délivrant localement ce qui ne s'est pas passé. Loin du siège - Loin des yeux! L'expatriation et le retour est plus un sujet pour les femmes que pour les hommes, c'est un vrai challenge. Deuxième sujet de vigilance : à 45 / 50 ans certains postes sont déjà fermés aux femmes. On ne monte plus : il faut vraiment changer les critères d'avancement et de promotion.
- La question du rôle modèle et des carrières duales en couple est un sujet important. Dans l'enquête, les répondantes n'ont pas évoqué de « concurrence » avec leur compagnon ou mari qui aurait un niveau de responsabilité équivalent, mais elles évoquent le problème pour l'expatriation ou la mobilité géographique et assument manifestement le gros de la charge de famille. Pour moi, la question du rôle modèle est à poser par rapport à un modèle de vie et pas seulement par



rapport au modèle de carrière. Sinon, on transmet aux générations futures un modèle de vie qu'ils rejettent. Comment gérer des carrières duales de haut niveau et transmettre un modèle équilibré ?

- Mon point d'étonnement principal est autour du « syndrome de l'imposteur ». Il sort très haut et je ne le pensais pas aussi fort. L'étude confirme en revanche mon intuition et mon expérience : la vie familiale n'est pas la raison principale du « pas de côté » alors qu'elle est souvent mise en avant par les recruteurs / chasseurs etc. lors des entretiens et par les médias. Lorsqu' est évoquée la mobilité géographique, c'est la gestion de la carrière du conjoint qui est mise en avant comme difficulté, plus que la gestion des enfants. L'étude met aussi en avant une tendance forte : le système actuel ne convient plus, il est obsolète. Nombre de femmes ayant les diplômes et le parcours pour atteindre la dernière marche en sortent et créent leur structure, avec leur propre culture d'entreprise et se réalisent professionnellement de cette manière même s'il y a un risque. Il est pris et assumé.
- Les mœurs de carrière n'ont pas changé depuis l'étude « Femmes et Pouvoirs » de 2011. L'*opting out* est bien traduit dans l'étude : « j'avais le pouvoir mais je ne pouvais rien en faire ». Mais il y a un basculement dans la posture : « je n'ai plus envie de m'embêter avec ... un patron négatif pour moi et/ou les autres, avec une boîte qui ne souhaite pas laisser un impact positif, avec certains collègues, etc ».
- Les résultats sont le reflet d'une évolution de la société. Par exemple, dans le domaine de la Compliance, il existe des « postes alibis », reflet d'une démarche «*tick the box* » qui peut générer de la frustration lorsqu'on veut faire progresser les choses. L'environnement peut ainsi aller de « soutenant » dans le meilleur des cas à « toxique » dans le pire, en passant par « neutre » ou « bloquant ». Les causes en sont variées, telles que l'ambition personnelle de certains, l'exigence des résultats financiers, la pression actionnariale ou la maturité des entreprises. On retrouve les mêmes obstacles que ceux qui existaient - et dans certains cas perdurent encore – dans le domaine de la RSE. La différence vient de ce que les femmes vivent mal ce non-alignement et n'hésitent plus à faire des pas de côté pour préserver leur intégrité et leurs convictions, quand elles en ont les moyens financiers.
- Peu d'étonnement sur les résultats mais sur le nombre de « pas de côté » identifiés. J'ai été frappée de voir à quel point cela faisait écho à certaines et avec un effet d'entraînement. Il y a des grandes similitudes d'expériences, au-delà des différences de postes et de secteurs. Le Panel porte un biais conscient de l'auteure car quand on a fait la formation « Women Board Ready ESSEC » on a tendance à être très lucide et plus assertive pour porter ces sujets. Je ne sais pas si c'est la formation qui déclenche ou la démarche de vouloir tenter cette formation ? Un peu des deux sûrement. Le certificat en gouvernance Women Board Ready m'a permis de structurer quelque chose que je sentais intuitivement sur le positionnement des femmes dirigeantes. On sort grandie de la formation. J'ai aussi été frappée par la multiplicité des réactions à l'étude sur les réseaux sociaux. Et il y a une grande hétérogénéité des personnes qui ont « liké ». Cela a réagi tous azimuts y compris des jeunes amis de ma fille et des hommes. Il s'agit bien d'autre chose qu'une

« histoire de femmes qui cherchent des mandats ou des postes de direction », de femmes qui affirment leur identité en tant que telle. L'étude a touché un tabou. Les raisons du pas de côté sont claires dans cette étude et ça a fait écho puissant. Nombre d'entreprises en un an ont pris conscience en mode accéléré et se questionnent sur leur modèle de repérage des talents, leur « package » comme on dit.

- Mon principal étonnement, qui est aussi la plus grande richesse de l'étude, a été de constater à quel point chaque situation individuelle contribue à une histoire collective. Il existe des lignes de fond. Cette lecture collective donne ainsi une résonance à chaque situation individuelle. La lecture collective qui m'interpelle est la dichotomie entre le contenu d'un job de « dirigeante + » et le challenge à relever et les conditions d'exercice. Les résultats de l'étude révèlent que ce sont les conditions d'exercice inadaptées qui déclenchent le pas de côté. Ce sont les conditions d'exercice qui changent l'équilibre : ce qui est motivation devient défi jusqu'au point de rupture qui déclenche la décision de faire différemment ou ne pas faire.
- L'*opting out* concerne principalement de mon point de vue les grandes entreprises et interroge la capacité, désormais de ces grandes organisations à faire « un pas de côté », notamment en termes d'accompagnement pour éviter des renoncements (bored-out) ou des départs avec un risque personnel de précarité pour les individus et une perte de talent pour ces entreprises. Elles ont des moyens, y a-t-il la volonté ? La question ne se pose pas de la même manière pour les plus petites structures et même si elles ne sont pas concernées par les quotas Rixain, le défi de la mixité est lancé partout
- L'étude est très intéressante. Elle a visiblement parlé à chacune au niveau individuel et a une grande résonance. Les femmes que je côtoie à mon niveau en sont proches, avec les mêmes envies, les mêmes projets. Le pouvoir n'est pas la recherche absolue et n'entre plus dans la liste des raisons pour accepter un poste avec des responsabilités supplémentaires. Il y a une portée systémique ; les attentes sont ailleurs et partagées avec les jeunes.
- Que cachent ces éléments quantitatifs ? On manque(ra)it d'honnêteté et de transparence dans les entreprises ? Les règles du jeu ne sont pas là. Entre ce qui est vendu et la réalité des faits du poste, il y a un fossé. Cela a des impacts délétères et notre économie, plus largement notre société, en souffre. Car cela diminue, voire détruit, l'engagement et donc la performance. L'autre enseignement est la lucidité des interviewées sur le fait que cela ne sert à rien de courir après un poste « pompeux ». Je croise un grand nombre de personnes qui créent des activités qui parlent de transformation, de recherche d'humain, d'accompagnement. Cela ressort aussi de l'étude. Est-ce une compensation transitoire, une mise en protection ou un choix de vie ? C'est un mouvement très important, d'ordre systémique et qui se répand pour tous les collaborateurs : on (les femmes mais pas seulement) ne veut plus aller ou rester dans une grande structure pour prendre des responsabilités au niveau de la direction quand elles n'ont pas de sens, même si

les propositions sont alléchantes sur le papier. On (les femmes comme les plus « jeunes générations ») ne veut plus faire un grand écart permanent, épuisant, entre les valeurs réelles mises en œuvre dans l'entreprise et les siennes.

## 5. L'avis de 6 experts

### 5.1. Isabelle Daviaud coach - ISABELLE DAVIAUD CONSEIL

Le « pas de côté », c'est un désengagement. C'est poser des conditions à une prise de poste. Ce n'est pas forcément refuser un poste de direction. C'est aussi une conséquence du stress de l'imposteur et du sentiment d'illégitimité. C'est le questionnement sur le sens et l'utilité dans le métier : ce sujet a « explosé » avec le Covid mais il y avait une lame de fond sous la surface. C'est le sujet des femmes qui se sont fait virer à + de 50 ans et qui montent leur structure parce qu'il n'y a pas d'autre choix, elles n'ont plus d'opportunités de recrutement. C'est le sujet de la comparaison sociale et du problème du regard des autres et de la reconnaissance socio-professionnelle sur le parcours de promotion.

J'ai fait moi même un « pas de côté ». J'avais proposé de créer une fonction qui n'existait pas et en fait il n'y a pas eu d'ouverture en interne. J'étais dans un environnement très contraint sur un poste sans perspectives et d'ailleurs in fine le poste a été supprimé et l'équipe RH L&D virée. Je ne souhaitais pas me retrouver dans une structure où il y avait défaut de cohérence entre affichage et réalité, des risques de burn-out et un management toxique

Enfin, la diversité d'âge est un sujet très important qui n'est pas traité : au-delà de la mixité, se pose la question des tabous sur l'âge des femmes expérimentées.

Je souhaite finir par une note positive : les difficultés ne freinent pas les femmes, elles y vont quand même et franchissent le pas en se faisant aider. Poser ses conditions est très important ainsi que faire des due diligences sur les paramètres du poste pour évaluer la réelle marge de manœuvre

### 5.2. France Dequibec - Managing Director Female Executive Search CEO WW

Aux USA, il y a une dizaine d'années, il y a eu un phénomène d'*opting out* des femmes qui quittaient le monde du travail pour se consacrer à leurs enfants. Ce phénomène concerne assez peu les niveaux C-level et plutôt les jeunes avec enfants à charge.

Il y a une énorme différence entre la génération des trentenaires dont la vie de famille représente un aspect fondamental dans l'équation travail/équilibre personnel mais qui n'est pas encore arrivée aux postes clés et celle des 40/50 ans en quête de questionnement professionnel et souvent au tournant d'un changement stratégique de carrière (accès au Comex, Codir) et celle des plus de 55 ans se retrouvant sur le marché du travail...

L'*opting out* des femmes C-level, est-ce un choix ?

De plus en plus de femmes exécutives décident de quitter (souvent forcées et contraintes car elles sont à la recherche d'un poste depuis des mois ou en situation de burn-out dans

le poste occupé), elles décident de quitter le modèle salariat pour monter leur business. Moyen de contourner un système dans lequel elles ne se retrouvent plus (valeurs, éthique, pas assez d'humain au cœur de l'entreprise, dimension politique, RSE qui compte pour elles...).

Je n'ai pas constaté de mouvement massif d'*opting out* chez les femmes aux postes de Direction Générale (ou renoncer à des mandats de NED), il faut dire qu'elles sont peu nombreuses encore à ces postes clés et qu'en général, quand elles y sont, elles y restent !

En conclusion, il me semble qu'il y a une tendance à l'indépendance avec une recherche de sens et d'impact pour ces femmes execs qui, lorsqu'elles se voient bloquées dans leur carrière optent pour l'entrepreneuriat et quittent un système qui ne leur convenait pas. Sinon elles restent, au prix parfois de sur adaptation, phénomène que l'on observe encore fréquemment, tant l'accès aux postes de pouvoir et décision reste difficile pour elles.

### **5.3. Marie Virginie KLEIN- vice présidente de Willa, auteure de "Femmes dirigeantes - Comment elles ont osé", Plon, 2022 - avec son aimable autorisation)**

"Les femmes accèdent de plus en plus à des postes à responsabilités...pourtant ...dans l'immense majorité des cas, elles restent sur la deuxième ou troisième marche du podium...travaillent dans l'ombre d'un numéro un".

Ce livre réalise un partage d'expérience avec quelques rares dirigeantes à avoir atteint le sommet et interroge l'exercice du pouvoir au féminin. Il y est évoqué ce phénomène dit de l'*opting out* aux US: "Les femmes de moins en moins disposées à se plier aux règles d'un environnement qui est étranger à leur manière de faire, de voir et à leurs valeurs...arrivées à des postes de direction très élevés, renoncent à la quête du pouvoir ultime, fuient le modèle des entreprises classiques...les jeux politiques... le pouvoir tel qu'il y est conçu... pour reprendre possession de leur vie". Celine Alix est citée pour son ouvrage "Merci mais non merci" (cité dans la bibliographie). Elle a la première analysé le phénomène dans ses particularités françaises ; elle qualifie ces femmes de pionnières, j'aime à les nommer lanceuses d'alerte œuvrant aux côtés des jeunes qui dénoncent le système et à qui les tenants du pouvoir rétorquent qu'ils manquent d'expérience pour juger. C'est pour cette raison qu'un tel phénomène est intéressant et une telle alliance est précieuse : ces femmes l'ont l'expérience, elle leur a parfois coûté fort cher. C'est en connaissance de cause qu'elles revendiquent autre chose et entre autres créent leur structure.

"Nous sommes confrontés à la nécessité de transformer radicalement la manière dont les entreprises fonctionnent et la manière dont elles sont dirigées ...Nous n'arriverons pas à changer le logiciel de l'économie mondiale ...avec des gens qui font comme on a toujours fait...les femmes ont un rôle décisif à jouer dans cette transformation durable des entreprises".

...Des femmes qui décident de quitter...(leur poste) parce qu'elles...n'ont pas assez ...de pouvoir de faire changer les choses là où elles sont...(Ces femmes) ont chevillé au corps le fait de faire quelque chose qui a du sens...Après avoir milité pour que les femmes occupent des postes à responsabilités... (elles sont ) nombreuses à prendre la tangente en devenant cheffes de (leur) entreprise...Plus question de s'adapter aux codes...imposés...plus de cases à cocher...plus question de gravir les échelons un à un avec les contraintes que l'on connaît ...

L'entrepreneuriat la forme la plus aboutie du féminisme (3ème partie- chapitre 5)

#### **5.4. Olivier Marti - WOMEN FIRST**

Nous observons que le phénomène du “pas de côté” est à la fois féminin et masculin, légèrement plus accentué chez les femmes. Sur le marché du recrutement, nous avons observé ces 5 dernières années, une augmentation des refus de propositions lors du processus de recrutement. Les candidats savent ce qu'ils ne veulent plus sacrifier: trop de déplacements professionnels loin des leurs, par exemple.

S'agissant des femmes, nous observons qu'elles déclinent des promotions, parce qu'elles ont conscience du décalage entre le bénéfice potentiel du titre, du prestige, de la promotion et le risque de non-performance lié au caractère parfois infaisable de la mission proposée. Il est donc important que les femmes apprennent à négocier les clés de succès de leurs promotions, et ne pas hésiter à demander des accompagnements accélérateurs de réussite (coaching, prise de poste) si l'entreprise ne le propose pas de son propre chef.

Il est à noter que les femmes ne se reconnaissent pas dans le modèle de leadership en-place. C'est pourquoi, il est également important de les accompagner vers leur propre modèle de leadership. Enfin, si 50% du travail est à réaliser sur l'accompagnement et le développement des femmes, le reste du chemin porte sur l'environnement de travail dans les organisations afin de faire en sorte qu'il soit favorable à l'épanouissement professionnel des femmes et à leur ascension vers les responsabilités.

#### **5.5. Anne-Caroline Moeller - Managing Director LHH**

Je rencontre beaucoup de femmes dirigeantes perçues comme des exemples de réussite pour leur entourage. Cependant, je suis frappée par ce questionnement si fréquent qui les assaillent :

Suis-je ou serai-je à la hauteur ? En ai-je la compétence ? Beaucoup ont construit leur réussite à la force de travail et d'affirmation. Et pour réussir encore, il leur faudra parfois développer d'autres ressources. Comme l'a dit Simone Veil : "Être femme, c'est pouvoir s'affirmer comme telle sans essayer de rivaliser avec les hommes". Être soi, c'est la clef de la liberté et donc de la réussite.

#### **5.6 Pascale Parraud-Apparu- Partner - Emeric Lepoutre & Partners**

Un « effet générationnel » est le partage des tâches dans la vie privée qui induit légitimement un partage des tâches dans la vie professionnelle.

Visibilité des femmes dans les instances de direction avec accès aux comités exécutifs et aux comités de direction. Actuellement les femmes occupent essentiellement des postes régaliens et/ou fonctionnels – il faut promouvoir des femmes à des postes opérationnels qui leur ouvriront la porte aux comités exécutifs et comités de direction.

## Propos de conclusion

### 1. Clé de lecture des interviews menés pour enrichir les résultats de l'étude - Viviane Strickfaden

Les dirigeantes qui ont accepté le principe de l'interview font partie de celles qui ont décidé de faire le "pas de côté" et de partir parce qu'elles vivaient un écart majeur avec la culture de l'entreprise, les valeurs réellement mises en œuvre et les leurs, profondément déçues. Certaines parlent du fait qu'elles se sont senties trahies.

#### - Nomination et mission

Lorsqu'on les recrute ou qu'on les promet, on leur promet des moyens, de l'autonomie, un périmètre de responsabilité. Quand, dans les faits, elles n'ont rien de tout ça, qu'elles sont empêchées d'agir, elles ressentent un sentiment d'inutilité et dès lors souffrent du manque de sens de leur fonction. Cette situation conduit à un conflit de loyauté : rester loyales à l'entreprise, déloyale avec elles ou loyales avec elles-mêmes et donc partir.

#### - Une mission "fusible"

Pour les recruter et / ou pour leur faire accepter une mission risquée, on leur promet une promotion. Mais les critères changent au fur et à mesure (comme si les règles du jeu changent pendant la partie). La promotion reste un mirage. En sus d'être déçues par l'entreprise, certaines dirigeantes peuvent se sentir déçues d'elles-mêmes et retomber dans le syndrome de l'imposture, se sentir incompetentes. Plusieurs répondantes se sont interrogées sur leur capacité à agir dans l'entreprise, à fonctionner avec les codes de l'entreprise.

Elles se sont demandé si dans ce contexte, elles pouvaient rester elles-mêmes ou si pour rester alignées avec elles-mêmes, elles devaient partir.

#### - Décider pour elles

Nombre des femmes dirigeantes ont été confrontées à des personnes qui savaient mieux qu'elles ce qui était bon pour elles. Les biais de recruteurs, de RH, de leaders projetés sur elles, les infantilisent. Si certaines ont intériorisé ces biais et s'autocensurent, d'autres et de plus en plus revendiquent leur capacité à s'organiser et à choisir pour et par elles-mêmes.

#### - Le Pas de côté est-il un choix ?

Pour agir selon leurs valeurs et avoir de l'impact, elles osent alors créer leur propre structure ou partir dans d'autres types d'organisation (startup, ong, etc). Le risque étant alors la précarité financière / matérielle. Autre source de sentiment d'injustice, dont l'expression reste implicite.

### 2. Quelle conclusion sinon ce constat : les femmes posent (enfin) leurs conditions et interpellent l'ensemble du système allant jusqu'à franchir le pas et quitter le système

La facilitation potentielle de l'accès des femmes aux postes de direction par le dispositif « Quota des instances de direction et cadres dirigeants » de la loi RIXAIN doit aussi questionner le désir de monter dans ces instances de pouvoir. Qu'on ne s'y trompe pas il ne s'agit pas de douter de l'ambition des femmes mais de s'arrêter un moment sur ce que signifie aujourd'hui l'ambition ? C'est essentiellement ce qui a été interpellé dans cette enquête. Il y est bien davantage question de quête de sens, d'épanouissement de la

personne au travail, voire de mission à mener. Une requête de cohérence entre discours et réalité des actions de l'entreprise est exprimée. La reconnaissance éprouvée par les femmes cooptées ou nommées ne va plus de soi. Perçues comme « distinguées et rares parmi les rares » à accéder aux postes de pouvoir, reconnaissantes car persuadées qu'elles ne méritaient pas cette distinction (le complexe de l'imposteur qui sévit chez tout minoritaire<sup>31</sup> dans un système perdure même s'il s'atténue). Reconnaissantes donc dévouées - parfois trop, fidèles, demeurant dans l'ombre, impliquées et trop souvent épuisées, etc. Les cartes changent-elles de mains ? Nul ne saurait le dire, mais les femmes aux parcours de valeur osent réclamer de nouvelles règles du jeu, rejoignant, c'est plutôt réjouissant, les plus jeunes qui depuis quelques années interpellent le sens même du mot carrière, les modalités de travail et revendiquent un meilleur équilibre des temps de vie<sup>32</sup>. Les entreprises ont la main pour changer le monde : inclure, diversifier, être miroir de leur clientèle. L'engagement des femmes et des collaborateurs en général s'enracine dans le sens. Or le réflexe naturel des dirigeants et managers reste de « d'imposer le sens » de manière auto-déclarative ; or, le sens se crée au quotidien, dans les relations de travail. Il est crucial d'instaurer des modalités de travail collaboratives dans l'entreprise autour du sens.<sup>33</sup> Cela dépasse les exigences de compliance ESG. On parle ici de performance (court-terme), de pérennité (moyen-terme) et de mission (long terme) et même si toutes n'adoptent pas un statut spécifique d'entreprise à mission, toutes sont interrogées sur leur raison d'être et a minima leur objet social élargi. Le système change et les femmes comme elles sont décidées à accompagner ; permettre ou forcer ce changement.

*« La porte s'ouvre, entrez mais regardez où vous le faites ! Veillez avant d'accepter un poste qu'on vous donne les moyens de réaliser la mission, dont l'autonomie et la confiance. Soyez exigeante plutôt que reconnaissante d'être nommée, ayez confiance et ne vous souciez pas d'être là parce qu'il y a un quota, parce que vous êtes une femme ! Souciez-vous de faire coïncider votre agenda personnel à un agenda collectif, meilleur moyen de trouver votre juste place.*

*Nous avons chacune un rôle à jouer comme individu et collectivement pour que le concept de [capitalisme responsable](#) devienne une réalité ».*

*Viviane de Beaufort*

---

<sup>31</sup> Serge Moscovici, « Psychologie des minorités actives », 1991

<sup>32</sup> Clara Bevilacqua Poretzky, « Vie pro-vie perso : ces jeunes salariés qui font sauter les barrières », Challenges, 24 septembre 2021

<sup>33</sup> « Transformation du management : la révolution de la confiance », Novembre 2022, Management & RSE

# ANNEXES

## Série d'ANNEXES I - LES DATA ET VERBATIMS

### Annexe 1 : L'apport de la vie professionnelle

Mon activité est avant tout...

1 étant la réponse prioritaire et 4 la - importante

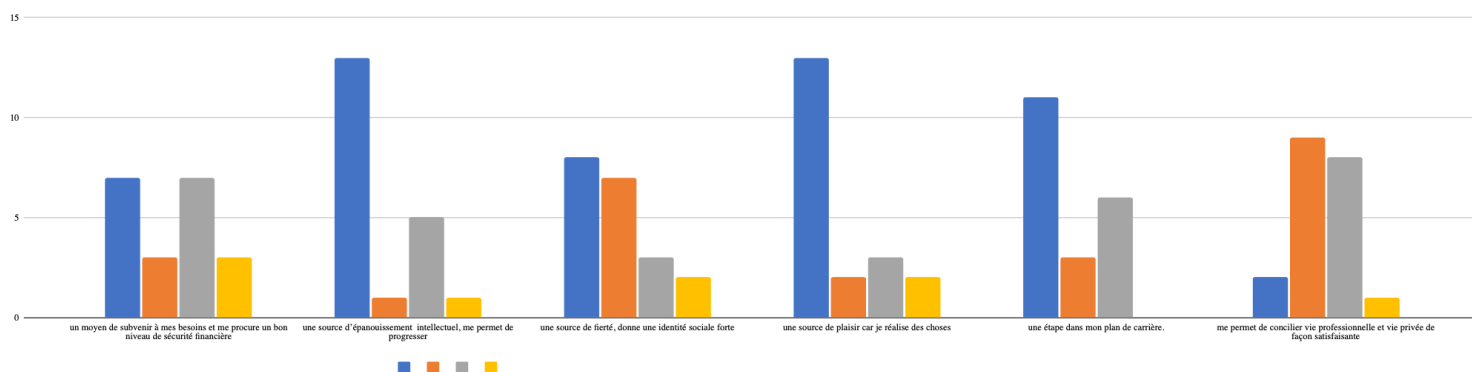
#### 1.1. Les Data brutes

	Mon activité est avant tout :	1	2	3	4
Toutes	un moyen de subvenir à mes besoins et me procure un bon niveau de sécurité financière	26.2%	29.1%	30.1%	14.6% (
	source d'épanouissement intellectuel, me permet de progresser	50.5%	14.6% (	14.6%	20.4%
	source de fierté, donne une identité sociale forte	34.0%	27.2%	25.2%	13.6%
	source de plaisir car je réalise des choses	41.8%	25.2%	15.5%	17.5%
	étape dans mon plan de carrière.	23.3%	24.3%	28.1%	24.3%
	permet de concilier vie professionnelle et vie privée de façon satisfaisante	24.3%	36.9%	17.5%	21.3%
> 50 ans	un moyen de subvenir à mes besoins et me procure un bon niveau de sécurité financière	25,8%	28,8%	30,3%	15,1%
	source d'épanouissement intellectuel, me permet de progresser	48,5%	10,6%	18,2%	22,7%
	source de fierté, donne une identité sociale forte	30,3%	27,3%	28,8%	13,6%
	source de plaisir car je réalise des choses	42,4%	24,2%	15,1%	18,2%
	étape dans mon plan de carrière.	24,2%	21,2%	25,8%	28,8%
	permet de concilier vie professionnelle et vie privée de façon satisfaisante	25,8%	31,8%	19,7%	22,7%
< 50 ans	un moyen de subvenir à mes besoins et me procure un bon niveau de sécurité financière	22,8%	31,4%	31,4%	14,3%
	source d'épanouissement intellectuel, me permet de progresser	54,3%	20,0%	8,5%	17,1%
	source de fierté, donne une identité sociale forte	40,0%	25,6%	20,0%	14,3%
	source de plaisir car je réalise des choses	40,0%	28,6%	14,3%	17,1%



	étape dans mon plan de carrière.	22,8%	28,6%	31,4%	17,1%
	permet de concilier vie professionnelle et vie privée de façon satisfaisante	20,0%	45,7%	14,3%	20,0%

Mon activité est pour moi (on parle ici de votre poste ou de votre dernier poste) :



## Éventuelles différences pour la promotion Women Board Ready 2022

Pour la promotion Women Board Ready 2022, l'activité professionnelle est également avant tout une source d'épanouissement intellectuel et source de plaisir car elles réalisent des choses, mais l'étape dans le plan de carrière est citée en 3ème position, alors qu'elle n'est qu'en 5ème position pour les répondantes de l'étude 1. Ceci reflète une assertivité plus importante relativement à la perspective d'une carrière de la part de cette nouvelle promotion.

La sécurité financière justifie moins pour ces dernières leur activité professionnelle actuelle 1/3 versus 50% et +.

## 1.2. Verbatims

Moins de 50 ans

J'ai fait le choix du secteur privé non lucratif qui risque de limiter mes chances d'accéder à davantage de visibilité ou à un niveau de rémunération supérieur mais qui me procure un énorme épanouissement personnel et intellectuel
J'ai lancé mon entreprise il y a 6 ans pour me permettre de me réaliser. C'est formidable !
Mon dernier job (à l'étranger) s'est soldé par un licenciement et un retour assez chaud en France avec ma famille. Les points positifs : j'ai retrouvé une vie normale, pu reprendre mon souffle après des années à bosser comme une dingue et m'offrir le luxe de m'arrêter. Je crois que le plus dur à assumer c'est la « perte » de statut social.
Poste actuel qui ne correspond pas à mes compétences, mes aspirations, mon expertise ; je cherche un nouveau challenge en interne ou en externe
Je me suis mise à mon compte il y a 12 ans pour mieux gérer l'équilibre vie pro / vie perso. Impossible en restant en entreprise.

Actuellement en recherche de nouveaux challenges après 2,5 ans dans mon poste actuel
Mon dernier poste ne me donnait pas de satisfaction, bien qu'étant élevée dans la hiérarchie et dans une boîte du CAC40
J'ai un cabinet de conseil que j'ai cofondé avec deux associé-es. Cela me permet de conjuguer plusieurs pans de ma vie. Je n'ai pas de plan de carrière. J'ai des envies et des projets professionnels. Je fais en sorte qu'ils puissent aboutir.
C'est la première fois de ma carrière professionnelle que je travaille pour assurer une sécurité financière. Mon job actuel me permet de subvenir à des besoins (dont d'ailleurs j'ai réussi à me passer pendant une période) mais il manque cruellement d'épanouissement intellectuel, de sens. Je refais ce que j'ai déjà fait. Or j'ai besoin d'aller sur des terrains de jeux que je ne maîtrise pas. Enfin vie pro et vie privée ne sont pas véritablement conciliables dans ce secteur (conseil).

## Plus de 50 ans

Mon travail fait partie de ma construction personnelle, identitaire sociale, une marque de reconnaissance très importante. Les tiraillements entre la vie professionnelle et la vie privée sont forts.
Je suis moins carriériste 1/ en vieillissant 2/ à l'issue de 2 cancers... mais les enfants à charge mettent une pression sur le fait de rester au top et de rester employable
Mon travail me donne de la joie (x2)
On est bien sur le 1 oui
Fin de carrière, donc poste actuel adapté à l'évolution de mes besoins et envies !
Dans la vie professionnelle nous franchissons des étapes de renouveau en fonction de notre âge et de l'évolution de notre vie personnelle
Je ne m'épanouis plus dans mon travail car je ne suis pas suffisamment soutenue par ma direction générale dans mon activité. Cependant, j'ai aujourd'hui suffisamment de recul pour trouver un épanouissement en dehors de mon job ce qui est une grande satisfaction. Je ne peux cependant pas me permettre de ne pas "travailler"
J'aime ce que je fais mais j'aimerais avoir plus de temps, tendre vers plus de qualitatif et moins de quantitatif
Je suis en fin de carrière et peut donc me permettre d'avoir d'autres priorités que la sécurité financière ou l'ambition pour l'ambition. Je cherche à trouver sens et impact social et environnemental dans des activités philanthropiques qui me permettent de rendre à la société ce que m'a carrière m'a permis d'accomplir.
Le métier (Enseignante-Chercheuse) a évolué avec aucune évolution salariale et plus de demandes pour la même solde... ainsi pas intéressant financièrement avec une perte de pouvoir d'achat continue. Intellectuellement très intéressant, mais encore sujet à des discriminations de genre malgré l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche se voulant égalitaire.
Gagner ma vie en étant utile au monde
En tant que Cadre dirigeant, je travaille avant tout pour faire avancer l'entreprise et aussi pour m'épanouir. Cependant j'ai décidé de prendre ma retraite en tant que salariée, pour me consacrer à des rôles non exécutifs afin de réduire mon niveau de stress
EXPERTE, CONSULTANTE, MANAGER de transition, MENTOR, entrepreneuse, indépendante, libre pour moi, pour mes clients et heureuse d'être tout cela. Pas facile tous les jours rapport à la sécurité financière jamais garantie mais face à la liberté, la bienveillance réelle, donnée et vécue et la recherche de l'alignement cela n'a pas de prix

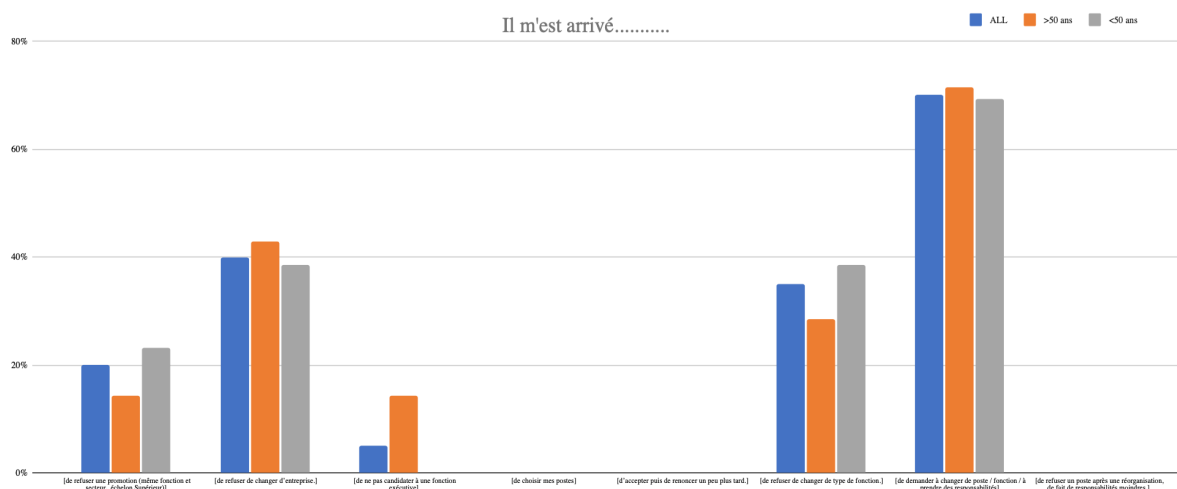
Présidente d'une petite structure de conseil et formation et présidente des alumni d'une école , je prends du plaisir aux actions que je mène dans les activités.
Je suis coach indépendante après 36 ans dans un grand groupe, dont 15 ans de cadre dirigeante.
C'est vrai que mon revenu permet de maintenir notre style de vie mais je m'épanouis dans mon travail
Je ne décrirais pas mon poste comme étant utile avec un sens fort du service rendu (ce qui ne me motive donc pas). Ce n'est pas ce que j'aurais rêvé de faire. Mais je suis bien payée et c'est important pour subvenir à une famille de 6 (je suis la quasi seule source de revenus). Je suis d'autre part fière de l'entreprise dans laquelle je travaille car elle a développé un vrai sens de la RSE et l'applique à tous les étages.
Etant en fin de carrière, je privilégie l'ambiance de travail et l'intérêt des missions
L'équilibre n'est jamais simple en soi, mais le niveau de responsabilité et d'autonomie permet de le trouver mieux, et c'est ce que j'aime aussi dans un rôle de dirigeante
Rejoindre le ministère de la santé et en pleine crise Covid et sans expérience de la fonction publique, il fallait oser !
J'ai la chance d'exercer une profession libérale (avocate) et diversifiée. L'insécurité aléatoire est mineure au regard de l'épanouissement offert et la possibilité de m'organiser comme je veux.
Après une superbe carrière dans un grand groupe, être Senior Consultant m'offre une plus grande liberté.

## ANNEXE 2 : Gestion de carrière et éventuel refus d'obstacle – il m'est arrivé de...

### 2.1 Les Data brutes

		OUI	NON	OUI	NON
Toutes	[de refuser une promotion (même fonction et secteur, échelon Supérieur)]	20	83	19%	81%
Toutes	[de refuser de changer d'entreprise.]	45	58	44%	56%
Toutes	[ne pas candidater à une fonction exécutive]	45	58	44%	56%
Toutes	[de choisir mes postes]	92	11	89%	11%
Toutes	[d'accepter puis de renoncer un peu plus tard.]	16	87	16%	84%
Toutes	[de refuser de changer de type de fonction.]	26	77	25%	75%
Toutes	[de demander à changer de poste / fonction / à prendre des responsabilités]	83	20	81%	19%
Toutes	[de refuser un poste après une réorganisation, de fait de responsabilités moindres.]	41	62	40%	60%
>50 ans	[de refuser une promotion (même fonction et secteur, échelon Supérieur)]	13	53	20%	80%
>50 ans	[de refuser de changer d'entreprise.]	28	38	42%	58%
>50 ans	[ne pas candidater à une fonction exécutive]	32	34	48%	52%
>50 ans	[de choisir mes postes]	57	9	86%	14%
>50 ans	[d'accepter puis de renoncer un peu plus tard.]	11	55	17%	83%
>50 ans	[de refuser de changer de type de fonction.]	20	46	30%	70%
>50 ans	[de demander à changer de poste / fonction / à prendre des responsabilités]	51	15	77%	23%
>50 ans	[de refuser un poste après une réorganisation, de fait de responsabilités moindres.]	28	38	42%	58%
40-50 ans	[de refuser une promotion (même fonction et secteur, échelon Supérieur)]	7	28	20%	80%
40-50 ans	[de refuser de changer d'entreprise.]	16	19	46%	54%
40-50 ans	[ne pas candidater à une fonction exécutive]	12	23	34%	66%
40-50 ans	[de choisir mes postes]	33	2	94%	6%
40-50 ans	[d'accepter puis de renoncer un peu plus tard.]	4	31	11%	89%
40-50 ans	[de refuser de changer de type de fonction.]	5	30	14%	86%
40-50 ans	[de demander à changer de poste / fonction / à prendre des responsabilités]	30	5	86%	14%
40-50 ans	[de refuser un poste après une réorganisation, de fait de responsabilités moindres.]	12	23	34%	66%

### Éventuelles différences pour la promotion Women Board Ready 2022



Si La promotion des Women Board Ready 2022 demande à peu près autant à changer de poste que les répondantes de l'étude 1, donc une proportion importante de plus de 70%, elles sont seulement 5% à ne pas candidater à une fonction exécutive contre 45% ce qui peut démontrer une plus grande confiance en elles, l'intégration du signal que le timing (loi Rixain, évolutions de la société, etc.) est là pour oser et tenter d'avoir un poste à haute responsabilité.

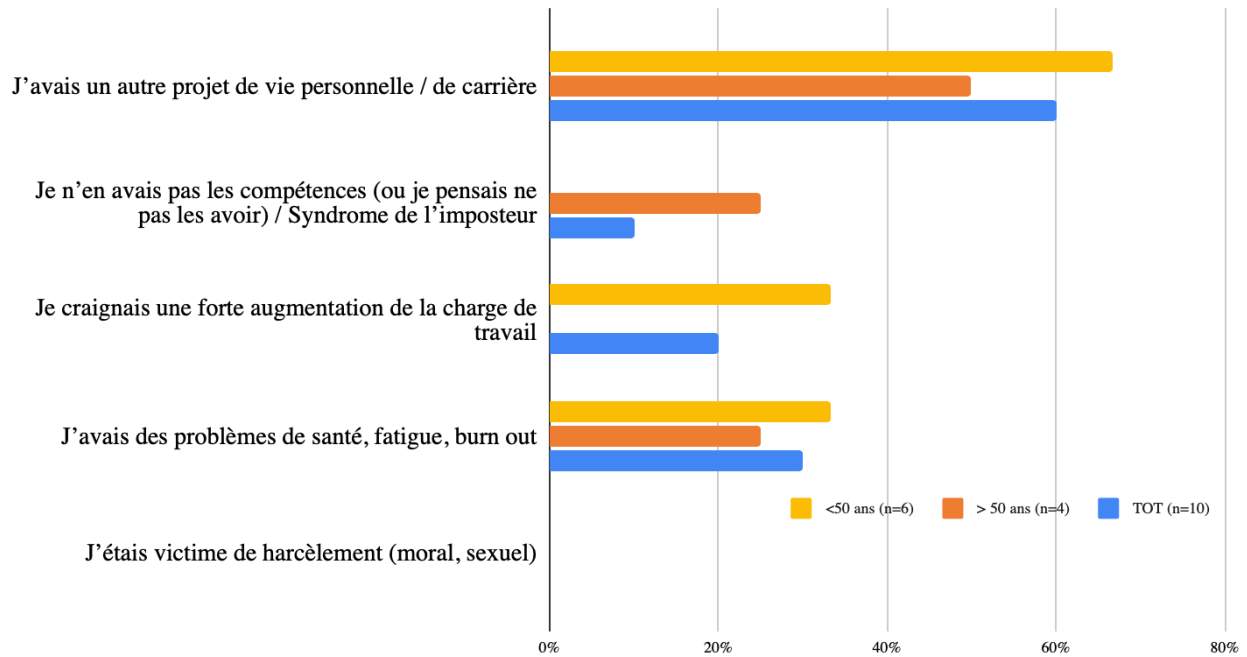
## 2.2. Leurs raisons

### Raisons personnelles

	RAISONS PERSONNELLES	# mentions	# répondantes	% de mentions
Toutes	Je n'en avais pas les compétences (ou pensais ne pas les avoir) / Syndrome de l'imposteur	23	64	36%
	Je craignais une forte augmentation de la charge de travail	18	64	28%
	J'avais un autre projet de vie personnelle / de carrière	36	64	56%
	J'avais des problèmes de santé, fatigue, burn-out	12	64	19%
	J'étais victime de harcèlement (moral, sexuel)	8	64	13%
> 50 ans	Je n'en avais pas les compétences (ou je pensais ne pas les avoir) / Syndrome de l'imposteur	16	43	37%
	Je craignais une forte augmentation de la charge de travail	11	43	26%
	J'avais un autre projet de vie personnelle / de carrière	23	43	53%
	J'avais des problèmes de santé, fatigue, burn out	8	43	19%
	J'étais victime de harcèlement (moral, sexuel)	7	43	16%
< 50 ans	Je n'en avais pas les compétences (ou je pensais ne pas les avoir) / Syndrome de l'imposteur	7	21	33%
	Je craignais une forte augmentation de la charge de travail	5	21	24%
	J'avais un autre projet de vie personnelle / de carrière	13	21	62%
	J'avais des problèmes de santé, fatigue, burn out	4	21	19%
	J'étais victime de harcèlement (moral, sexuel)	1	21	5%

### Éventuelles différences pour la promotion Women Board Ready 2022

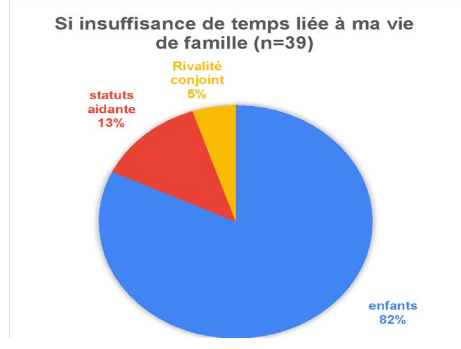
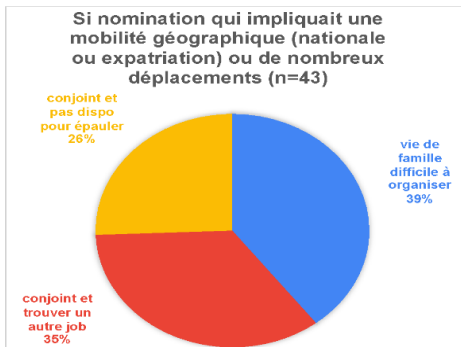
### Raisons personnelles de refus de postes ou promotions



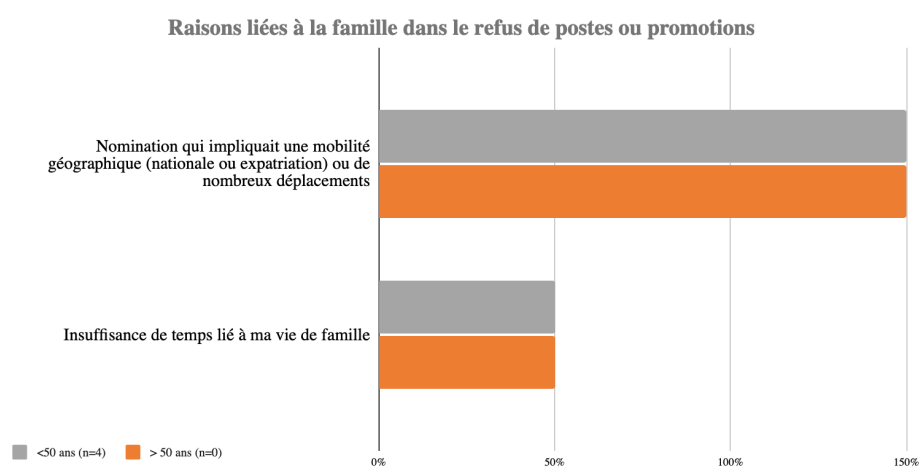
Comme pour l'étude 1, la majorité des répondantes de la promotion Women Board Ready 2022 (60%) évoquent un autre projet de vie personnelle ou de carrière. En revanche, 10% seulement évoquent le syndrome de l'imposteur.

### Raisons liées à leur famille

	RAISONS FAMILLE / NOMINATION	# de personnes répondantes	% de mentions
Toutes	Insuffisance de temps lié à ma vie de famille	48	44%
Toutes	Nomination qui impliquait une mobilité géographique (nationale ou expatriation) ou de nombreux déplacements	48	73%
>50 ans	Insuffisance de temps lié à ma vie de famille	33	48%
>50 ans	Nomination qui impliquait une mobilité géographique (nationale ou expatriation) ou de nombreux déplacements	33	52%
40-50 ans	Insuffisance de temps lié à ma vie de famille	14	29%
40-50 ans	Nomination qui impliquait une mobilité géographique (nationale ou expatriation) ou de nombreux déplacements	14	93%

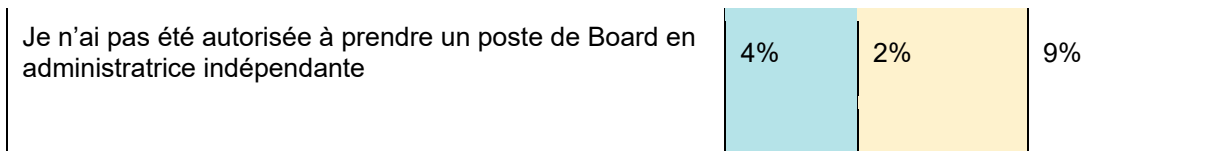


**Éventuelles différences pour la promotion Women Board Ready 2022**



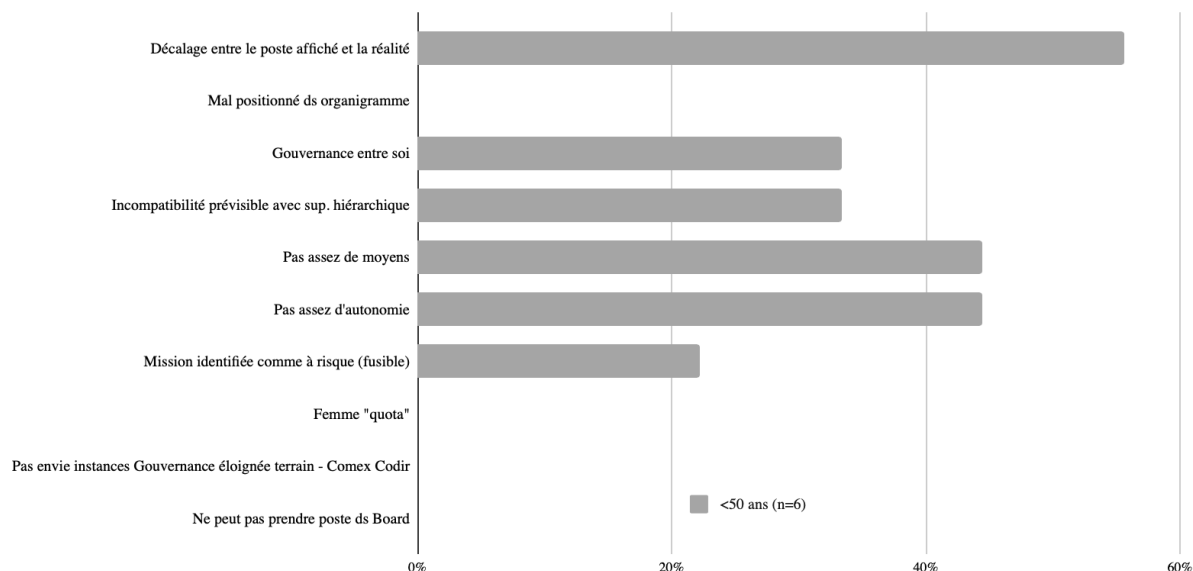
**Un choc de valeurs comme raison du refus ...**

	Toutes (n=74)	> 50 ans (n=50)	<50 ans (n=24)
Décalage entre le poste affiché et la réalité	49%	58%	30%
Instances de Gouvernance éloignées du terrain - Comex Codir	5%	8%	0%
Peur de la Femme "quota"	11%	12%	9%
Mission identifiée comme à risque (fusible)	24%	28%	17%
Pas assez d'autonomie	28%	28%	30%
Pas assez de moyens	31%	42%	9%
Incompatibilité prévisible avec > Hiérarchique	32%	38%	17%
Refuse la Gouvernance entre soi	32%	28%	43%
Poste mal positionné dans l'organigramme	35%	36%	30%



## Éventuelles différences pour la promotion Women Board Ready 2022

### Raisons de valeurs lors du refus de postes ou promotions



Parmi les répondantes de cette nouvelle promotion, le décalage entre le poste affiché et la réalité reste la première raison de valeurs lors du refus de poste (56%). Le manque de moyens et d'autonomie est ensuite cité par 44% puis le fait de redouter un système de Gouvernance entre soi auquel elles se confronteraient.

## ANNEXE 3 : VERBATIMS sur leurs parcours

### 3.1. En parlant d'elles

On prend différemment les opportunités professionnelles en fonction de l'ensemble de l'environnement : poste/entreprise/intérêt et vie personnelle. Cela évolue dans le temps donc je ne pense pas que l'on puisse donner une réponse définitive.

J'ai gagné en expérience, je n'ai plus/moins de contraintes familiales, il y a donc moins de risque pour moi  
La peur de l'imposture

J'ai accepté de changer de métier, j'ai accepté de changer d'entreprise et cela m'a fait grandir. Mon projet de vie depuis très jeune est de devenir Board Member & d'être un membre Executive et bien qu'ayant de l'expérience et bien qu'ayant été formée, j'ai du mal à me sentir légitime et à postuler. J'ai toujours le sentiment que d'autres sont mieux capés que moi et je n'ose pas. Alors même que cela génère de la frustration car je cours après un rêve que je ne m'autorise pas à réaliser...

Le syndrome de l'imposteur m'a fait hésiter à demander de postuler

En fonction du manager recruteur principalement

J'ai travaillé sur mes croyances limitantes et, à tout le moins, aujourd'hui, je candidaterai ou anticiperai mieux le ratio risque/gain à changer d'entreprise ou de poste

Les DRH sont explicites sur l'image qu'on a dans l'entreprise, et on est souvent associées à son dernier job uniquement. Donc sur la base de ces perceptions et préjugés qui nous précèdent dans la tête des recruteurs, il m'est arrivé de ne pas candidater sur de « beaux » jobs en pensant que c'était du temps perdu



Impression de prendre un poste qu'on me donnerait par « obligation » parce que je suis une femme. C'est triste mais c'est la réalité.

La mobilité géographique lorsque l'on est mère de famille est compliquée à organiser

J'ai refusé trois postes importants dans des entreprises célèbres car je n'avais aucune assurance d'avoir les moyens d'agir

J'ai refusé de changer d'entreprise car les perspectives de carrière à moyen terme étaient moins bonnes.

Sans regret

Le management me rebute car j'ai du mal à concilier le management + mes fonctions métier au regard du temps et de l'investissement que cela requiert. Je choisis donc des postes où il y en a peu. J'estime que le management est une fonction à elle seule, pas assez valorisée.

Même en fin de carrière, il est important d'aimer son poste !

Je suis attachée à mon entreprise, j'ai construit l'équipe et le business que je dirige aujourd'hui. Je pourrais changer d'entreprise pour une entreprise en laquelle je crois.

A ce moment ce n'était pas compatible avec ma vie personnelle

C'était dans une filiale où le management semblait conflictuel

Passé 35 ans, j'ai décidé de suivre mon intuition et de ne pas accepter ce qui n'était pas conforme avec mes valeurs, ce qui ne "résonnait pas". Y compris en termes de fonctionnement, responsabilité et gouvernance de projet. C'est difficile, tant le mode de fonctionnement masculin est imprégné, mais j'ai décidé de ne plus transiger sur les aspects fondamentaux : qualité du travail, potentiel, épanouissement et ouverture aux autres cultures / expériences professionnelles

J'ai refusé autrefois pour des raisons d'ego et de positionnement principalement. Aujourd'hui, l'intérêt dans mon travail et la compatibilité avec mes aspirations extraprofessionnelles sont plus fortes et c'est ce qui me pousse aujourd'hui à refuser la place qu'on souhaite me donner dans mon entreprise si celle-ci ne m'apporte pas plus d'intérêt. Je suis prête à accepter de partir si c'est nécessaire.

Impliquait de voyager énormément. Incompatible avec mon statut de mère single

The position has to satisfy me and provide a balance on different levels: intellectually, financially, & personal life.

Il manquait trop de valeurs communes avec le dirigeant qui me proposait de rejoindre le Comex, j'ai refusé.

Je l'ai payé ensuite ...mais je ne regrette rien.

Pour moi, c'est plutôt un poste de direction qui me revenait et qui a été donné à un homme

J'ai refusé une "promotion" car ce n'en était pas une réelle (changement de titre - passage de dir adjointe à dir sans réelle mission complémentaire) et surtout ne correspondait pas à mes aspirations du moment. J'ai d'ailleurs ensuite obtenu un poste qui correspondait mieux à mes souhaits d'évolution

J'avais 54 ans. J'étais Managing Director dans une grande banque. Une restructuration est arrivée. J'ai quitté mon entreprise. J'ai retrouvé un poste de senior opérationnel en salle de marché, en tant que Director dans une banque anglaise. Cela n'a pas été facile au regard de mon âge. J'ai demandé à travailler 4 jours par semaine. Ce qui a été accepté. Je souhaite un équilibre vie pro / privée.

Quand l'entreprise qui vient vous chercher ne correspond pas à mes valeurs, je n'y vais pas !

Quelque part le complexe de l'intrus: manque de confiance en moi et ma capacité de succès. Cela crée frustration et repli, disparition du réseau ....

Tout dépend de l'entreprise, du poste, du package, des perspectives d'évolution

J'ai fait les meilleurs choix au moment où ils se sont présentés

J'ai acquis une expérience et une maturité qui me permettent d'être plus sûre de moi

Si l'entreprise ne me correspond pas, je ne travaillerais pas pour cette entreprise.

Je veux pouvoir maîtriser mes horaires et mon rythme de travail. C'est pourquoi j'ai créé mon entreprise et travaille à mon compte. Cela me donne par ailleurs de la disponibilité pour exercer des postes non-exécutifs d'administrateur indépendant.

Pas été confrontée à des possibilités de promotion que j'aurais saisies

J'ai eu l'opportunité d'évoluer dans l'entreprise et si je me sentais en désaccord avec mon évolution possible de changer d'entreprise sur ma propre initiative. Par ailleurs j'ai aussi fait des choix difficiles de préférer négocier un départ que de me retrouver dans un poste intellectuellement moins intéressant, et j'ai aussi dû subir un licenciement économique, j'ai toujours considéré que je rebondirai si le poste que je trouverai répondait à mes attentes en tant que challenge et de faire progresser l'entreprise, disons que je ne lâche rien, même si je dois passer par des phases de reconstruction quand la situation a été très difficile à vivre

Je n'ai pas candidaté au poste de mon patron 1/ pour des raisons de préservation de ma santé (après un pépin de santé avant 50 ans), 2/ pour le déséquilibre entre + d'emm..., de reporting, de contraintes et l'intérêt réel du job y compris sa monétisation présente et future. J'ai considéré que j'avais une autonomie, une visibilité externe et interne, un épanouissement pro et perso dans le job ainsi que des conditions financières attractives qui ne m'imposait pas de continuer à grimper dans une pyramide désormais resserrée (qui

m'aurait pourtant fait entrer dans le Comex pays. A noter qu'il s'agissait de la filiale française d'un groupe dont le siège était à Londres).

Je ne veux pas un poste pour un poste. Le pouvoir est intéressant s'il est contributeur d'un vrai changement possible positif pour toutes et tous

Je refuserais une nouvelle fois car la promotion exigeait un éloignement physique de ma famille que je ne souhaitais pas à cette étape de ma vie, tout en proposant des alternatives à mon employeur

Je suis prête aujourd'hui à quitter mon employeur actuel

J'assume ces choix

Changement d'entreprise : pas de volonté

Pour préserver l'équilibre vie pro/vie perso (charge de travail effective et surtout charge mentale des grandes organisations)

Je ne me sentais pas prête

Pourquoi ai-je refusé : le contenu du poste ne me convenait pas et j'avais l'impression de servir de caution à une fonction importante, mais sans pouvoir

J'ai désormais envie de faire quelque chose qui me plaît et me correspond, donc j'ai décidé de devenir consultante indépendante, ce qui est un pas encore plus grand que de changer ou pas de boîte.

J'ai limité mes croyances limitantes !

Je suis jeune retraitée, d'un groupe CAC 40 - le changement d'entreprise même pour un salaire supérieur n'apportent pas les mêmes opportunités ou largeur du champ

Je n'ai pas besoin de changer d'entreprise pour évoluer, les opportunités y sont présentes

J'ai refusé une promotion tant que l'on ne l'accompagnait pas des ressources nécessaires pour bien le réaliser. Je recommencerais... Je ne me candidate pas à un poste pour le titre mais pour l'impact que j'estime pouvoir avoir dans ce poste....

Je suis entrepreneure depuis 2004. J'ai aussi choisi cette position pour faire mes choix. J'ai refusé donc de candidater ou d'aller vers des postes qui semblaient plus "raccord" avec mon bagage académique.

"je ne souhaite pas aller à un niveau supérieur pour deux raisons :

- prix personnel d'implication trop important (horaires, image, visibilité extérieure, networking...) : j'ai déjà fait, je n'ai rien à prouver ...
- environnement politique dans l'entreprise et en dehors : trop carnassier, peu bienveillant : je sais faire mais c'est négatif pour moi

Je préfère rester au niveau actuel et prendre plus de temps pour moi, pour ma famille et pour des centres d'intérêts extérieurs à mon poste ou à mon entreprise

J'ai en général accepté de saisir les opportunités qui se présentaient mais il a souvent fallu les créer

Il s'agit d'évaluer le bénéfice / risque pour chaque changement d'entreprise. Parfois le risque est trop grand et il vaut mieux renoncer que de mettre en danger sa santé et la stabilité des revenus.

Enfants plus grands, donc moins de contraintes de ce côté

J'ai réalisé avec le temps qu'il faut être en accord avec ses valeurs. A moyen terme c'est payant car on ne peut pas tenir longtemps dans un poste où on se sent mal ou pas à sa place. Avoir du courage et savoir dire non est salvateur

Promotion eue au moment de mon accouchement avec nécessité de déplacements importants...

Je n'accepterai que des postes qui correspondent à mes valeurs

Je ne changerai rien car mon niveau d'exigence pour faire mes choix reste le même, en accord avec mes convictions.

J'ai davantage confiance en moi et suis plus consciente des enjeux et du fait que les occasions de promotions et de postes intéressants sont rares

Choisir mes postes à l'International, poste de Manager en expatriation souvent réservé aux hommes, j'ai osé candidater avec 3 enfants, et j'ai eu un poste de VP Business Development en Australie.

Il n'est pas toujours intéressant à court terme de changer d'entreprise. Les chasseurs de têtes savent très bien vous vendre le dicton "L'herbe est toujours plus verte ailleurs"...

Ayant un grand besoin de perfectionnisme, je n'ai pas toujours postulé de façon "offensive" à des postes executive. D'autre part, j'ai toujours eu à cœur ou un idéalisme à vouloir concilier une vie pro et une vie perso. Or dans mon domaine (le conseil) cette conciliation est impossible, d'un point de vue systémique. Il faut donc accepter de "renoncer" à un volet, ce qui m'est très difficile car je veux tout. J'ai donc parfois été davantage sur ma vie professionnelle, parfois plus présente pour mes enfants. Aujourd'hui je me sens véritablement frustrée de mon poste car je sais pertinemment que ma valeur ajoutée n'est pas "utilisée" de façon optimale.

"Il me semble important de choisir ses postes..."

Oui je referai la même chose

Personnellement j'ai préféré négocier mon départ que de me trouver dans un placard, je ne pouvais supporter l'idée de me sentir liquéfiée intellectuellement et j'avais peur de ne pas pouvoir me remettre d'une telle situation, je suis partie sans travail à un âge complexe plus de 50 ans  
Je vois que nous sommes nombreuses à bosser énormément tout en ayant un mal de chien à accéder au Comex (je parle de Comex et pas du Board/CA).

### 3.2. En parlant d'autres personnes

Pas à ma connaissance, je pense qu'il y a beaucoup de pudeur sur ce type de situation.

Syndrome de l'imposteur

Oui, essentiellement à cause de : 1/ la peur de ne pas pouvoir d'investir suffisamment, tout en restant dispo pour la famille, 2/ le syndrome de l'imposteur

Non mais cela a failli se produire. En l'encourageant et en l'incitant à se faire accompagner (coaching), elle a finalement accepté le poste.

Oui, les raisons sont souvent variées. Incompatibilité avec le supérieur hiérarchique, alignements avec les valeurs de l'entreprise, besoin de retrouver du sens au travail

Oui, surtout liée à l'organisation personnelle entre vie de famille et enfants ou en fonction du travail du conjoint

Manque de temps, pas assez rémunéré

Pour toutes les raisons !!! beaucoup de syndrome d'imposteur. Beaucoup de choix personnels aussi de privilégier les enfants, surtout passé 45 ans.

Peur de pas être au niveau, Sentiment que leur vie de famille allait en pâtir, Manque de soutien du partenaire

Oui pour passer plus de temps avec leurs enfants, avoir une vie plus régulière et avoir moins de pression

Pas satisfaisant pour le bien-être d'elle-même.

Oui pour Comex et CA / question de valeurs incompatibles

Non, mais j'en connais qui se sont épuisées dans ces postes

Raison de burnout, impossibilité de trouver un bon équilibre travail - famille à cause des attentes irréalistes de l'entreprise, aucune aide pour faciliter l'harmonie famille-travail (notamment pour la garde d'enfants de bonne qualité)

Pour pouvoir avoir une vie personnelle plus équilibrée

Entre soi, décalage entre le dire et le faire, échanges en comités sans intérêt (vs verre en fin de journée pour discuter / décider), guerre d'ego

Oui par manque de confiance en elle

Oui. Trop de temps passé en réunions internes au détriment du temps avec les clients, les équipes, et plus assez de temps dans le temps de travail pour réfléchir et se poser pour soi-même.

Je ne sais pas - on n'en parle pas

Oui, la conciliation vie pro et perso avec enfants en bas âge

Oui et souvent pour des raisons familiales de non possibilité du conjoint et des enfants à suivre dans le cas notamment d'une mobilité géo

Oui - plusieurs raisons parmi celles citées en option dans le menu

Oui / fatiguées de l'absence de retour sur investissement et de l'énergie perdue en politique interne

Oui, certaines ont clairement choisi leur qualité de vie.

Syndrome de l'imposteur

Équilibre famille et envie de préserver sa santé mentale

Harcèlement, simplement pas de proposition et/ou rejet des demandes

Complexe de l'imposteur

Oui, vie de famille

Oui parce que trop difficile de concilier vie pro et perso

La peur, le confort

Oui : environnement trop politique et pas assez de moyens pour délivrer de façon rapide et efficace

Oui essentiellement dû au fait d'être la seule au milieu d'une meute

Oui, pour un projet professionnel qui avait plus de sens à leurs yeux.

Oui, plusieurs. Ce qui est avancé en premier c'est "je dois me former ou j'ai besoin d'une formation". Ensuite, la charge familiale est un argument souvent avancé.

**Parce qu'elles n'avaient pas envie de ressembler à l'homme dont elle prendrait la place**

## ANNEXE 4 : Et avec une « baguette magique » que feriez-vous ?

### 4.1. Tableau récapitulatif - Toutes réponses puis > 50 ans et <50 ans

	Avec une Baguette magique que feriez-vous (1 à 4 du + utile au - utile) ?	1	2	3	4
Toutes	Un accompagnement à la prise de fonction (formation, mentoring, sponsor, coaching externe, passation en binôme avec le prédécesseur)	55.3%	18.5%	9.7%	16.5%
	Un partage du poste (poste à 2)	18.5%	16.5%	21.3%	43.7%
	La flexibilité des modalités de travail	33.9%	31.1%	20.4%	14.6%
	La prise en compte des cycles de carrière	19.4%	34.9%	29.1%	16.5%
	Un réseau qui m'aide à forger des alliances et trouver des conseils nécessaires	48.5%	22.3%	18.5%	10.7%
	Un process de recrutement pour les postes de direction équitable (pas de critères d'âge pour les talents, pool de candidats H/F en parité, sans détails personnels, etc.)	53.4%	25.2%	9.7% (10)	11.7%
	Des services permettant de se décharger d'un certain nombre d'obligations de famille allégeant la charge mentale	20.4%	28.2%	32%	19.4%
	L'arrêt de la culture du face time / réunionite / décision prises lors de WE	48.5%	21.4%	17.5%	12.6%
	En cas de mobilité géographique, l'accompagnement de l'emploi du conjoint	53.4%	17.5%	13.6%	15.5%
	En cas de mobilité géographique, l'accompagnement de l'installation (incluant l'école des enfants par ex)	57,3%	15,5%	7,8%	19,4%
> 50 ans	Un accompagnement à la prise de fonction (formation, mentoring, sponsor, coaching externe, passation en binôme avec le prédécesseur)	51,5%	18,2%	7,6%	22,7%
	Un partage du poste (poste à 2)	21,2%	18,2%	21,2%	39,4%
	La flexibilité des modalités de travail	21,2%	36,4%	22,7%	19,7%
	La prise en compte des cycles de carrière	21,2%	34,8%	25,8%	18,2%
	Un réseau qui m'aide à forger des alliances et trouver des conseils nécessaires	48,5%	22,7%	15,2%	13,6%
	Un process de recrutement pour les postes de direction équitable (pas de critères d'âge pour les talents, pool de candidats H/F en parité, sans détails personnels, etc.)	57,5%	19,7%	7,6%	15,2%

	Avec une Baguette magique que feriez-vous (1 à 4 du + utile au - utile) ?	1	2	3	4
	Des services permettant de se décharger d'un certain nombre d'obligations de famille allégeant la charge mentale	21,2%	30,3%	27,3%	21,2%
	L'arrêt de la culture du face time / réunionite / décision prises lors de WE	42,4%	24,2%	15,2%	18,2%
	En cas de mobilité géographique, l'accompagnement de l'emploi du conjoint	51,5%	13,6%	16,7%	18,2%
	En cas de mobilité géographique, l'accompagnement de l'installation (incluant l'école des enfants par ex)	54,5%	12,1%	7,6%	25,8%
< 50 ans	Un accompagnement à la prise de fonction (formation, mentoring, sponsor, coaching externe, passation en binôme avec le prédécesseur)	65,7%	14,3%	14,3%	5,7%
	Un partage du poste (poste à 2)	14,3%	14,3%	20%	51,4%
	La flexibilité des modalités de travail	57,1%	22,9%	14,3%	5,7%
	La prise en compte des cycles de carrière	17,1%	31,4%	37,1%	14,3%
	Un réseau qui m'aide à forger des alliances et trouver des conseils nécessaires	45,7%	22,9%	25,7%	5,7%
	Un process de recrutement pour les postes de direction équitable (pas de critères d'âge pour les talents, pool de candidats H/F en parité, sans détails personnels, etc.)	45,7%	34,3%	14,3%	5,7%
	Des services permettant de se décharger d'un certain nombre d'obligations de famille allégeant la charge mentale	20,0%	25,7%	40,0%	14,3%
	L'arrêt de la culture du face time / réunionite / décision prises lors de WE	60,0%	17,1%	20,0%	2,9%
	En cas de mobilité géographique, l'accompagnement de l'emploi du conjoint	54,3%	25,7%	8,6%	11,4%
	En cas de mobilité géographique, l'accompagnement de l'installation (incluant l'école des enfants par ex)	60,0%	22,9%	8,6%	8,6%

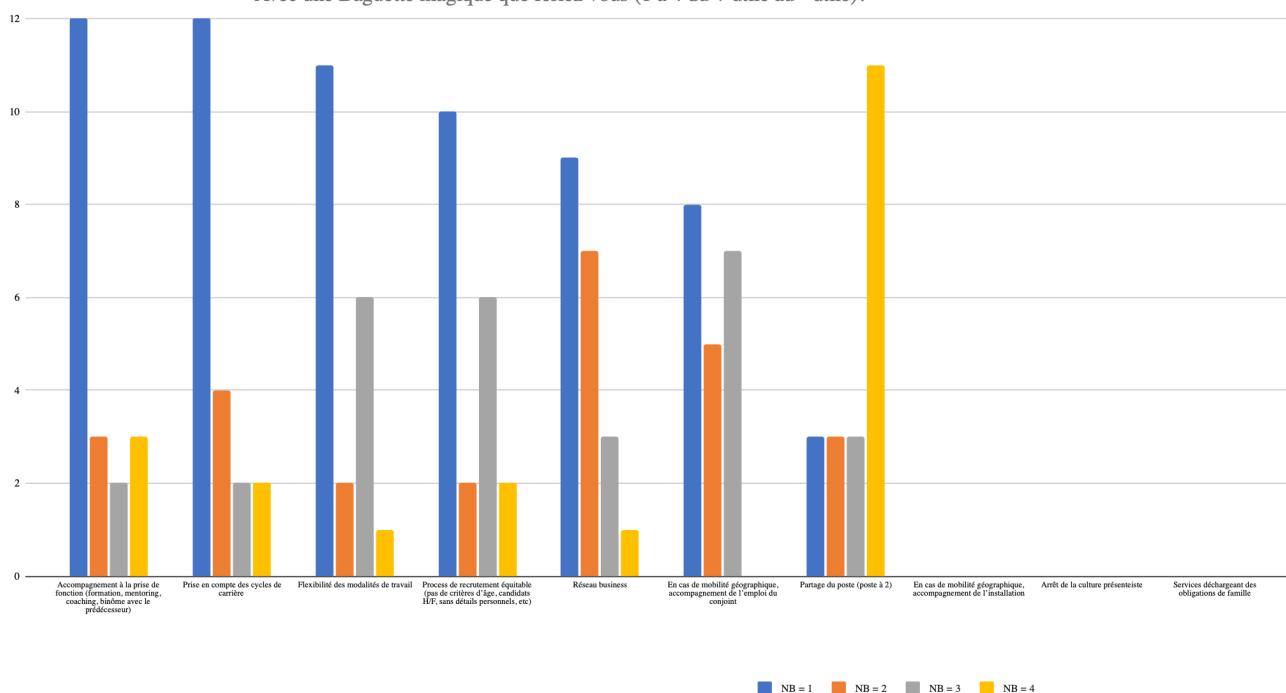
## Éventuelles différences pour la promotion Women Board Ready 2022

Les femmes de la promotion Women Board Ready 2022 demandent un accompagnement à la fonction et la prise en compte des cycles de carrière.

Pour les femmes interrogées dans l'étude initiale, c'est le processus de recrutement équitable qui semble le plus important. Il semble que les entreprises aient réalisé de véritables efforts pour "dégenrer" les recrutements et qu'il s'agit désormais de s'attaquer à

des questions plus en profondeur qui relèvent des mécaniques de carrière susceptibles de bloquer une femme dans son ascension notamment avec un accompagnement au long cours.

Avec une Baguette magique que feriez vous (1 à 4 du + utile au - utile)?



#### 4.2. Verbatims : Solutions en dehors des mesures proposées « baguette magique »

L'accompagnement en général perso et pro
Egalité de salaire avec ses pairs, quelle que soit la pente à remonter !!
Lors de mes moves avec élargissement de responsabilités, le coaching et/ou mentoring a été essentiel pour me faire voir et pour me faire bien gérer le gap, notamment en communication et decision-making
Donner la chance aux premières expériences ; la France est très attachée à l'entre-soi et à la formation initiale. Il faut démontrer d'une expertise pour les femmes principalement lorsqu'elles postulent à de nouvelles responsabilités
Transparence sur le salaire (chaque fois que j'ai été nommée, mon salaire a été basé sur un % d'augmentation par rapport à mon salaire précédent. A ma deuxième expat., je me suis rendue compte après 6 mois qu'il y avait 40% de différence entre le salaire et le package housing / voiture de mon prédécesseur et le mien.
Surtout une aide pour pouvoir en obtenir un, être dans le bon réseau avant, être dans les carnets d'adresse ... et cela on ne peut pas le travailler facilement
Egalité salariale
Je souhaiterais qu'il y ait déjà des femmes dans le CODIR, et que si ce n'est pas le cas, je puisse en faire venir rapidement
Nommer les femmes en position d'adjointe 6-12 mois pour qu'elles prennent confiance et soient reconnues avant de les nommer sur le poste
Confiance dans l'équipe / valeurs
Perspective au-delà du poste envisagé notamment en cas de mandat
To know that it will not be a competitive environment among colleagues in the company, to know it's a team work.
Soutien clair de la hiérarchie pour le positionnement dans le nouveau poste en mettant en avant les compétences car je me suis entendue dire lors d'une promotion que c'était car il fallait un meilleur quota de femmes à la direction

Accompagnement pour la découverte du métier : facilitation de rencontres au sein de l'entreprise. Décryptage des codes de comportements en vigueur au sein de l'entité grâce à un mentor.
Arrêter de juger de la compétence de quelqu'un de plus de 40 ans sur base de son diplôme d'origine : prendre mieux en considération l'expérience acquise et la formation continue. Un diplôme de polytechnique n'est pas la garantie d'une réussite.
Arrêter de donner leur chance aux femmes uniquement sur des postes difficiles où les hommes bien en vue ne veulent pas aller car trop de risques à prendre.
Éliminer les stéréotypes dans la tête des "pairs", collègues....
Plutôt qu'un accompagnement à la prise de poste, une préparation en vue d'une future prise de poste notamment pour ne pas évoluer que verticalement
Monter des Jockey clubs au féminin ou mixte 😊
Accompagnement, support. Rôle du manager existant à donner confiance et encourager le changement
La meilleure solution est vraiment l'accompagnement pour la prise de poste et pouvoir s'appuyer sur un réseau pour une bonne intégration
Le respect du temps personnel, en dehors des heures de bureau. Avec les smartphones, on est toujours joignable et il faudrait arrêter de nous solliciter à toute heure.
KPIs et bonus des dirigeants affectés par la vraie promotion des femmes, le sponsoring engagé et efficace ; engagement des NED pour les COMEX/CODIR (même sans obligation des quotas Loi Rixain)
Il est très important d'être aidée dans une mobilité géographique, notamment à l'étranger, beaucoup d'inconnus à gérer plus la prise de fonction qui demande une disponibilité 100%, c'est très fatigant pendant plusieurs mois, mais cela finit par se caler, il faut être patiente
Coaching, mentoring voire prise de poste en test pendant 3 mois
Des process de recrutement qui incluent les avis des collaborateurs
Valorisation salariale à la hauteur du poste sans avoir à le négocier
Ne pas négliger les choix qui sont faits purement pour des raisons de valeurs... En gros, avoir fait carrière sur un type de fonction puis décider de "redirectionner" sa carrière, même si cela implique en principe de "repartir de plus bas". Dans mon cas, ce que certains ont pu percevoir comme un "recul" en réalité m'a permis de prendre plus d'élan pour aller plus loin ! ;- ) Mais, faut admettre, qu'il faut avoir un certain courage pour prendre ce type de décisions !
Être sélectionnée pour un poste à responsabilité c'est bien, ensuite il faut y être heureuse et s'épanouir dans "le ring" des hommes : jouer des coudes, oser affirmer ses positions, être soi-même, et ça, c'est un combat usant.
Avec le salaire adéquat, et au moins équivalent à celui proposé à un homme pour le même poste
Un nouveau modèle : travail en mode projet et en équipe. Des services en apports culturels pour enrichir et nourrir mes réflexions et celles des équipes.
Anticiper pour se préparer par étape
Sport, exercice physique favorise, Check up régulier
Mes prises de positions précédentes ont toujours été liées au contexte / individus et culture spécifique de l'entreprise pour laquelle je travaillais (très petite à très grande...)
Je ne me sens pas vraiment concernée par les questions. Ce qui me semble important c'est « est-ce que ce qu'on me propose est compatible avec les valeurs que je défends (égalité F/H, respect) et avec l'équilibre de vie que je veux construire » (je ne veux pas me « décharger » de mes enfants, je veux pouvoir les voir grandir et les aider quand ils en expriment le besoin, ce n'est pas un fardeau pour moi d'avoir eu des enfants.
Ça appelle aussi les réflexions sur le moment : est-ce le bon moment, ai-je envie de ça maintenant ?
Possibilité d'avoir un poste à haute responsabilité que l'on peut occuper à 60 ou 80 % (3 ou 4 jours sur 5)
D'autres femmes à des postes similaires
Environnement women friendly
Apprendre assez tôt dans la vie active, la nécessité de se fixer un objectif long terme, de s'entourer, de se trouver un modèle inspirant
La possibilité d'échanger avec d'autres femmes ayant vécu la même problématique
Un programme d'intégration inclusif.
Partage et retour d'expérience ; montée en puissance en douceur et graduelle sur le poste avec accompagnement ; bienveillance des pairs

Connaissance des plans de succession
Je pense que c'est un mix de solutions : en amont, pendant le recrutement, puis lors de la prise de poste. Enfin, quand le rythme est pris, avoir des personnes de confiance avec qui échanger, taper la balle. D'autre part, il faut tenir compte du conjoint. Or certains conjoints ont des jobs qui sont moins "flexibles". Choix cornélien !
Rendre la prise de poste active et faire participer la femme recrutée sur tous les sujets ci-dessus.
Une équipe de COMEX à parité femmes / homme



## ANNEXE 5 - Réponses aux 3 QUESTIONS OUVERTES

### 5.1. A vos yeux, quelle importance a l'exemplarité du/de la CEO?

1. Essentiel c'est le rôle model pour les employés
- 2. ESSENTIELLE avec la cohérence entre les paroles et les actes.**
3. Essentielle, mais parfois de façade...
4. Le leadership passe par l'exemplarité, par la faculté du CEO à communiquer sa vision.
5. Les comportements observés et l'état d'esprit général, reflétaient de manière très précise les comportements et l'état d'esprit du CEO.
6. S'il ne montre pas l'exemple par ses actes, personnes ne se sentira obligé de suivre les directives internes
7. C'est l'ancrage même !
8. Tone from the top ou "le poisson pourrit toujours pas la tête"
9. C'est LA chose importante. Le CEO donne le la au groupe, à la culture et aux (espérons le bonnes) pratiques
10. L'exemple vient d'en haut par les comportements, le charisme, la vision
- 11. Il doit convier un projet de l'entreprise et sociétal.**
12. Capitale, permet de s'identifier au CEO et lui permet de tenir son rôle de leader
13. A accompagner de faits concrets, de mesures en ligne avec le discours
14. Sert d'exemple. Autant être le bon. En lien avec son éthique, ses valeurs personnelles et leur cohérence avec celle de l'entreprise x
15. C'est majeur, il/elle donne la vision, l'éthique de l'entreprise
- 16. Essentielle et structurante, même si les membres du Comex sont également importants chacun dans leur ligne de responsabilité en tant que représentant de la Direction c'est LA clé**
17. Le CEO donne le LA, il représente aussi l'autorité du N°1 dans sa manière de se comporter avec les hommes et les femmes
18. On devrait inclure un KPIs lié à la rémunération ou à l'obtention de son bonus
19. Aucune crédibilité si pas d'exemplarité
20. Pas suffisamment pris en compte par tous les CEO
21. Important mais pas suffisant pour changer la culture des niveaux de top management dans l'entreprise.
22. Quand le CEO est exemplaire mais que 80% de son CODIR ne l'est pas, c'est dur pour les femmes executive au quotidien
- 23. C'est à mes yeux ce qui rend crédible toute la politique de l'entreprise. Elle ne se limite pas au CEO, mais à tout le comex (et en dessous !)**
24. Le comex agit souvent par mimétisme du CEO

### 5.2. A vos yeux, quelle importance a une gouvernance d'entreprise modèle (en matière de représentativité H/F en particulier)

1. L'évolution est positive, je ne sais pas encore définir une gouvernance d'entreprise modèle.
2. Importante malheureusement souvent pas assez visible ou lisible ou compréhensible par les salariés
- 3. Essentielle en termes de symbole, de modernité, de performance, d'équilibre dans les sensibilités, en termes d'inclusion et de diversité (au-delà de la communication institutionnelle parfois non suivie des faits/ d'effets).**
4. Majeure, car inconsciemment on a tendance à recruter ses clones et à cultiver l'entre-soi, à reproduire le modèle ; un univers hyper-masculin (comme hyper féminin) n'a pas conscience des biais cognitifs et comportementaux qu'il génère x
5. C'est la gouvernance qui doit être le garant et doit vérifier que ce qui est annoncé est vécu dans la réalité quotidienne.
6. Le même pourcentage au comité de direction que dans les effectifs.
7. Modalités de gouvernance importent autant que les principes. Leur application est parfois décorrélée de l'intention initiale...
- 8. Si la parité est affichée sur les murs sans se vivre pleinement au quotidien dans une équité de traitement à compétence égale, elle n'a aucun sens.**
9. La mixité apporte un équilibre grâce à des sensibilités différentes. Les femmes ont souvent plus de courage managérial et sont plus objectives et articulées dans leurs décisions" il ne faut
10. Il ne faut pas entraîner un ressenti de discrimination pour les hommes en place.

11. Au diable les communications outrancières ou vous recevez dans l'entreprise des mails demandant à tous les employés de leur fournir des listes de noms de Director ou MD FEMMES à l'extérieur de votre propre société.
12. Inspirante pour les jeunes talents en particulier. Donc critique d'illustrer la position du/de la CEO et d'être alignés.
- 13. Elle permet d'obtenir des échanges diversifiés et complémentaires apportant ainsi une ouverture sur des innovations et des modes de fonctionnement disruptifs**
14. Très importante si les faits reflètent les discours
15. Plus que la diversité H/F, c'est la diversité tout court qui est nécessaire.
16. Permet d'avoir de meilleures analyses de situation, chaque profil amène un angle d'approche, je suis pour la diversité dans toute sa définition x
17. Une gouvernance H/F : 1) la performance des idées et des décisions 2) alignée avec la composition de la société 3) inspirante pour les jeunes et les clients
18. Clé car les pratiques du haut ruissellent ensuite sur toute l'organisation. Cela évite le côté "faites ce que je dis mais pas ce que je fais"
19. C'est important pour l'Éthique dans le business, pour la Performance, la QVT, la possibilité aux femmes de se développer
20. Une bonne gouvernance est plus liée à l'intégrité et aux compétences des individus, quelque soit leur genre et toute discrimination pour les nommer doit être évitée
21. Capitale aussi c'est par les instances dirigeantes qu'on peut faire changer les choses.
22. C'est très important car cela change les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise, gage de rentabilité et c'est le reflet de la société
23. La représentativité est un élément important...Mais ce qui l'est surtout c'est l'éthique des hommes et des femmes qui y sont.
- 24. La gouvernance est clé dans le fonctionnement d'une entreprise. La diversité / parité est source de création de valeur et de meilleure performance. L'entre soi rassure mais constitue plus un frein qu'une force.**

### **5.3. Avez-vous remarqué un décalage entre le discours affiché. Si oui comment l'expliquez-vous ? Quelle est votre réaction ?**

1. Bien sûr ! Les générations en place aux postes de CEO sont souvent des hommes de plus de 60 ans, et leur inconscient les mène. Ex: je refuse un poste qui me semble être une rétrogradation, on me répond que pourtant, cela me permet de plus voir mes enfants, et qu'il faut que je réfléchisse à mes priorités.
2. Je suis victime du décalage discours / réalité. Cela rend triste, génère de la colère, un sentiment d'injustice. Et ces émotions négatives se propagent dans l'organisation, cela tire l'organisation vers le bas en termes de confiance, de bien-être au travail. Et chacun finit par se taire et accepter en rongant son frein, ou d'autres (les plus courageux ou les plus libres d'esprit ou de contraintes familiales) finissent par partir ou être remerciés.
3. Le patriarcat et l'entre-soi masculin sont toujours virulents
4. Le recrutement se fait par mimétisme : les hommes cherchent à recruter des personnes leur ressemblant.
5. En matière d'équité, une seule erreur suffit à anéantir beaucoup d'efforts - il faut de la formation, de la surveillance et de la vigilance. C'est un processus en marche, donc tout ne peut être parfait du jour au lendemain, il faut avoir le courage de fixer des objectifs ambitieux
6. Communication basée sur l'égalité et l'ouverture alors qu'en fait l'entre soi est pérenne.
7. Le décalage est pire que de ne rien faire et de l'assumer. C'est un problème d'honnêteté.
8. Même quand on dit vouloir promouvoir les femmes dans les COMEX, elles sont restreintes aux fonctions support. Il y a cooptation et soutien entre les hommes. Les femmes ne se soutiennent pas entre elles car elles ont peur qu'on leur reproche de faire du favoritisme. Ce que les hommes se soutiennent sans état d'âme
9. Constituer une base de données féminines, orienter sur les valeurs en priorité puis sur les compétences ensuite pour favoriser la rencontre humaine avec le dirigeant (c'est là que se noue la relation de confiance).
10. C'est l'une des raisons majeures de dissonance dans les organisations que j'ai pu constater. L'organisation se donne des principes, mais pas les moyens (organisationnels, ressources, financiers) pour y parvenir, une personne du Comex en charge du respect de la bonne gouvernance, des principes de décision et autres me semblerait nécessaire. Un(e) Chief Governance Officer en quelque sorte !
11. Pour un processus de recrutement dans une position dans un Board, il m'a été dit que j'avais trop confiance en moi pour une femme et donc que je deviendrais "une cible" du club masculin 3. "interdit aux femmes"...

**12. Le discours est égalitaire. Dans les faits, l'entre soi continue d'être fort et la présence d'une femme perçue souvent comme une satisfaction de quota.**

13. Companies say they would like to have equal female/male. There might be 50% women in the work force, but in managerial position, the % drops. Women should not become men to be successful. The model of men in dark suit, going home late and working till late does not have to be duplicated. There are other ways of working.

14. Le décalage vient souvent des hommes qui se sentent menacés, il faut les coacher pour les rassurer !

**15. Trop de recrutements internes peu innovants, sur base du réseau, alors que les groupes mettent en place des programmes talent ou des viviers**

16. Discours portés par les RH et la com' mais pas par les dirigeants donc... Non suivis d'effets

17. Cela n'incite pas à accepter des promotions, si les hommes continuent à pratiquer l'entre-soi et à ne pas partager l'information pour gérer en maître sans intégrer les nouveaux venus, femmes en particulier

18. Tant qu'il n'y aura pas de lien entre les actes et le bonus le top management ne bougera pas.

19. Décalage délétère. Il conduit au désengagement, à une baisse de performance et à terme à une attrition de l'entreprise.

20. Déni de la vie du terrain. Peur de voir la vie du quotidien des salariés, et pour nombre de dirigeants, tellement confortable de ne rien changer et d'entendre ce qu'on a envie d'entendre.

21. Le décalage, je l'explique par le réseau d'hommes qui privilégient leur nomination au lieu de privilégier l'excellence, la performance, la méritocratie.

22. Agressivité sur le sujet des hommes en poste - C'est blessant.

**23. Résistance au changement et absence de prise en compte des objectifs RSE et éthiques dans les rémunérations des dirigeants.**

**24. Plus on monte haut plus le discours n'est que politique et communication. Ma réaction : faire avec ou m'en aller.**

## ANNEXES II. LES INTERVIEWS IN EXTENSO

### Annexe 1. Postes et fonctions des interviewées rendues anonymes

Anne	<i>Après une carrière longue dans un grand groupe français international dont une grande partie à l'étranger, elle a pris sa retraite et est consultante exécutive senior chez Boréal Innovation et membre de plusieurs conseils d'administration</i>
Béatrice	<i>Elle débute sa carrière par un poste de DRH au sein d'une usine française. Elle est désormais Directrice Exécutive RSE et DRH d'un leader français de la distribution de matériaux</i>
Coline	<i>Après une carrière internationale qui débute avec un poste au sein du COMEX d'une filiale chinoise, elle décide à son retour en France de créer sa propre entreprise</i>
Geneviève	<i>Elle a été assez tôt au poste de dirigeante d'une entreprise. Elle est aujourd'hui consultante et conseillère au sein de sa propre entreprise.</i>
Hélène	<i>Après une longue carrière internationale dans des postes de COMEX, elle a pris sa retraite et continue avec des mandats d'administrative et du consulting.</i>

Isabelle	<i>Elle débute son parcours en tant qu'ingénieure agro pour ensuite changer de voie pour du capital-risque. Elle a voulu retourner dans le secteur de la R&amp;D en biotechnologie et est aujourd'hui directrice des opérations.</i>
Jeanne	<i>Anciennement avocate en droit des affaires, elle a ensuite choisi la voie de la RSE. Elle est désormais directrice de l'Ethique, de la compliance et Juridique dans un groupe français.</i>
Karine	<i>Elle débute sa carrière en tant qu'auditrice, juriste puis consultante. Elle est actuellement directrice juridique et réglementaire d'un groupe français dans le secteur de l'assurance et des services financiers.</i>
Lauriane	<i>D'abord détentrice d'un poste à responsabilité au sein d'un grand groupe, elle décide de créer son activité indépendante qui est au carrefour de coaching, de conseil et de l'agent de carrière.</i>
Marie	<i>Initialement consultante dans un cabinet d'audit, elle change de voie et se dirige vers le secteur public. Elle est aujourd'hui directrice générale d'une association privée non lucrative.</i>
Nathalie	<i>D'abord ingénieure prévention dans l'assurance, elle a repris ses études dans l'objectif d'avoir une formation de Sustainability Management. Elle est désormais Vice-Présidente Senior et Responsable du risque environnemental dans une entreprise américaine.</i>
Odile	<i>Avant de rejoindre un grand groupe de l'agroalimentaire, elle fonde son cabinet de conseil en 2019 dont elle est la présidente. Elle a également créé un accompagnement thérapeutique en cabinet médical pour les femmes dirigeantes.</i>
Paola	<i>Elle a d'abord été dans des grands cabinets de conseil. Elle a décidé de créer sa propre activité il y a dix ans dans le conseil en transition écologique et humaine. Elle est aussi thérapeute pour les personnes présentant des troubles neurologiques ou anxieux</i>
Reine	<i>Elle a choisi un cursus international et a passé dix ans de sa carrière aux Etats-Unis. Elle est actuellement conseillère juridique senior dans un grand groupe public français.</i>

## Annexe 2 - Interviews in extenso de répondantes ayant acté un pas de côté lors de l'enquête - Rendus anonymes

Anne 9/06/2022

### 1. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

La courbe d'évolution professionnelle des hommes est une oblique de 25/35 à 55 ans. Les femmes ont la même courbe d'évolution oblique au départ mais ensuite il y a systématiquement un palier au moment de la maternité. Pour remédier à cette divergence, il faudrait prévoir des postes de management moins opérationnels pendant cette phase et permettre le rattrapage ensuite. Cela veut dire le prévoir dans un plan avant la maternité et après au moment du retour. Alors, il n'y aurait pas de perte de niveau de carrière. Aujourd'hui les courbes ne se rattrapent jamais.

### 2. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

Je me suis retrouvée dans l'expatriation qui est citée comme la principale raison de nature familiale aux contraintes de carrière. J'ai eu un poste en expatriation à 42 ans avec 3 enfants, en Australie puis en Allemagne. Certains managers m'ont alors dit « tu quittes la société mère, tu prends un risque d'être loin du siège à cet âge-là ». J'ai pris un risque mesuré en valorisant l'expérience que cela allait me donner. Je pensais avoir naturellement la promotion en délivrant localement. L'expatriation est plus un sujet pour les femmes que pour les hommes, c'est un vrai challenge.

Deuxième sujet de vigilance et de progrès : ne pas mettre des barrières à 45 / 50 ans aux femmes, à 50 ans, certains postes sont alors fermés. Il faut changer les critères d'avancement et de promotion.

### 3. Quelle est votre expérience d'opting out ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

J'ai vécu un pas de côté dans un contexte de carrière internationale. Ingénieure au départ, j'ai choisi la Es filière industrielle et technique pour passer manager et continuer à gravir les marches.

C'est à mon retour de première expatriation d'Australie vers l'Allemagne. J'avais en Australie un poste de Vice-Président dans une filiale plus petite que celle que je rejoignais en Allemagne. On m'a proposé un titre de Senior Manager et non de VP sur mon nouveau poste alors qu'il s'agissait d'une extension de responsabilités en Europe. Malgré une négociation tendue (le poste ayant été calibré en VP), j'ai dû accepter le poste en étant Senior manager, ayant déjà organisé ma vie personnelle et familiale pour rentrer. Mon statut managérial précédent et mon expérience acquise n'ont pas été valorisés. Mes managers m'ont alors dit oralement que si je délivrais, je retrouverais le statut VP sur ce poste en Allemagne au bout de 2 ans. J'étais responsable d'un programme complexe de transformation et de changement de 2500 personnes et qui a été réussi. Je n'ai pas eu la promotion attendue. Je me suis alors posé des questions sur mon style de management, la performance, la reconnaissance.... Le poste était bien un poste de VP et on ne m'en donnait pas la légitimité. J'en ai conclu que je n'étais pas la bonne personne au bon endroit, que je n'avais pas eu le bon sponsor au bon moment au bon endroit. J'ai réalisé que le cadre allemand contraignait la progression à laquelle j'aspirais. Il n'y avait alors que 3 femmes managers sur 3000 personnes.

Je me suis alors portée volontaire à un poste avec retour en France. Mais je suis restée sur le même palier : pas de promotion attachée à cette position.

J'ai alors travaillé sur mon positionnement et un style directif de leadership a été diagnostiqué. J'ai alors eu accès par les RH à du coaching et mentoring interne.

Étant très engagée sur le sujet de la diversité, on m'a proposé une mission projet pour faire évoluer la culture et faire progresser la diversité. A l'époque il y avait 6% de femmes contre 20% en 2020. Cette mission était en plus de mon job de responsable de production. J'ai alors créé un réseau mixte d'inclusion : on est passé de 6 à 13% en 2 ans (identification talents, mesure diversité, performances atteintes).

Alors que je menais de front mes responsabilités en tant que Senior Manager Industry et la mission sur le Projet de « Gender Diversity », je n'ai pas été choisie pour passer à l'échelon managérial supérieur. A ce

moment-là, je me suis sentie exclue du système de promotion et des postes se sont fermés dans plusieurs secteurs où je postulais.

On m'a alors proposé un poste dans le digital industriel mais il s'agissait d'un mouvement de poste en latéral toujours en tant que senior manager. Le coaching m'a permis d'accepter cela et de faire la part des choses sur les priorités du choix d'un job. J'ai mis une croix sur le fait de franchir la marche de VP dans la société-mère.

Au global, j'ai eu des postes intéressants, les rendus et les performances ont été très bons et je considère avoir fait bouger les lignes chez Airbus. Ce pas de côté m'a donné l'occasion de faire des choses intéressantes et de donner envie aux femmes de continuer leur carrière avec détermination, de trouver les bons sponsors et d'être exemplaires en matière de leadership

J'ai maintenant un statut de consultante en stratégie industrielle et digitale.

#### 4. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

La diversité est le grand sujet de compétitivité et de leadership du 21<sup>e</sup> siècle. C'est la meilleure façon de gérer les risques : une équipe managériale va alors identifier et faire remonter des risques avec plus d'angles de vues.

Faire le programme WBR et ensuite être administratrice venaient d'une envie de gravir des marches nouvelles en termes de formation pour ensuite gravir d'autres marches pour enrichir mes connaissances, contribuer à la performance et avoir un pouvoir d'influence pour insuffler cette diversité, à laquelle je tiens profondément.

Béatrice - 30/06/2022

#### 5. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

Pour moi c'est faire des choix non traditionnels. Derrière ces choix, il y a le besoin de suivre des chemins qui laissent de l'espace à ce qu'on veut exprimer, d'arrêter de se conformer à des règles du jeu dépassées, de faire des compromis dans certains environnements où il y a une déconnection complète entre ce qui est affiché et ce qui est fait.

Par exemple en matière de diversité, j'ai trop souvent rencontré des personnes en charge de la diversité qui en avaient une vision limitée à des actions de communication, sans véritablement mettre en place des politiques visant à faire changer les pratiques. Le sujet était vu comme une manière de mettre en valeur le dirigeant, pas du tout dans une approche de rôle modèle et d'application pratique.

Cela illustre l'écart entre ce qui est porté, les personnes qui le portent et la façon dont s'est mis en œuvre. C'est important d'en être conscient quand on veut pousser ces sujets et s'assurer qu'il y a diversité de regard sur la gestion et la performance de l'entreprise.

Les femmes ont-elles ouvert la voie à d'autres femmes à partir du moment où elles ont été nommées dans les Conseils d'administration ? Les premières femmes nommées étaient dans les mêmes réseaux que les hommes, étaient issues des mêmes écoles. Ces femmes-là savaient-elles vraiment faire bouger les lignes ? Elles avaient les mêmes codes que les hommes. Or sur ces sujets, il faut faire bouger les lignes : si on est dans les mêmes cercles avec les mêmes règles du jeu, alors cela n'a pas d'impact sur le reste de l'organisation.

Plus largement, combien y a-t-il de femmes qui aident les autres ? Il y a une disproportion entre le nombre de femmes dans des réseaux féminins et le nombre de celles qui font bouger les lignes. Quel est l'impact réel des réseaux de femmes sur l'innovation, les organisations, la performance... ?

Si les femmes n'appliquent pas l'exemplarité en matière de diversité et d'inclusion, on reste dans l'« entre soi ».

#### 6. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

L'enquête quantitative est faite à partir de questions assez classiques sur le thème.

La question du rôle model et des carrières duales pourrait être abordée en complément. Peu de couples ont des jobs équivalents et doivent jongler avec des problèmes équivalents. Il faut se poser la question du rôle model par rapport au modèle de vie en général, pas seulement par rapport au modèle de carrière. Sinon, finalement, on transmet aux générations futures un modèle de vie qu'ils rejettent. Comment gérer des carrières duales de haut niveau et transmettre un modèle équilibré ?

#### 7. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Il m'est arrivé de faire des choix professionnels en refusant une proposition parce que les dirigeants renvoyaient un miroir peu attractif notamment sur la capacité à servir les autres. C'était des groupes formés de sommes d'individus autocentrés sur leur carrière et cela ne m'a pas donné envie de rejoindre ces groupes-là.

J'ai eu des entretiens de recrutement effarants au cours de ma carrière. J'ai démarré dans une usine par un poste DRH sur le terrain. Je me suis entendu dire des stéréotypes tel le conseil de changer mon nom sur mon CV, de prendre un job de secrétaire d'intérim en attente... par le recruteur ! Plus tard, un entretien avec le DRH dans une gde boîte a coché toutes les cases des préjugés et stéréotypes : enfants, voyages... en tant que femme. Je considère que par ce type de questions, implicitement le recruteur décide à ma place de ma façon de gérer le poste.

Choisir l'*opting out* n'est pas nécessairement une chance. C'est choisir dans un champ de contraintes. C'est accepter de prendre des voies différentes.

C'est le pouvoir d'avoir un impact positif, de donner une chance à des profils différents qui m'intéresse. En pratique, je trouve que les choix sont limités.

La compétence et l'expérience sont plus importantes que le réseau dans le monde anglo-saxon. En France, le réseau est essentiel dans une carrière. C'est un frein culturel et structurel.

Pour les femmes, le rôle model n'est pas forcément le sujet car ce n'est pas pertinent pour les organisations. Ce serait trop simpliste de dire qu'un seul modèle change tout. Dans une entreprise, il n'y pas qu'un seul métier, il y en a plusieurs. Il y a vraiment peu d'études sur le fait de faciliter les choses pour qu'une femme comme un homme puisse avoir une belle carrière sans pour autant devoir faire des choix contre-intuitifs. Le rapport au lieu, au temps, aux équilibres n'est pas assez questionné.

Enfin, il y a aujourd'hui trop de marketing et de communication sur les questions d'inclusion et de diversité et pas assez de sincérité. La communication masque les vrais problèmes et ce qu'il faut changer. Il n'y a pas assez d'actions de fond mises en œuvre.

#### 8. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

L'*opting out* ne s'arrêtera pas. On voit encore trop souvent des dirigeants promus à des postes sans en avoir la compétence et cela arrive aussi bien à des femmes qu'à des hommes. Être dirigeante ou dirigeant est un métier en soi. Promouvoir des femmes ou des hommes non compétents pour ce métier est le signe qu'une organisation va mal, et que sa performance ne peut pas être durable. Mettre la compétence au centre du leadership est une évidence dans certaines cultures, et reste un effort à faire dans d'autres. L'*opting out* est un signal d'alarme

Coline - 10/05/202

#### 9. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

Le « pas de côté », c'est pour moi « prendre du recul » par rapport à une « belle » carrière féminine toute tracée « à la super-woman ».

C'est « avoir le courage de s'arrêter et de réfléchir pour savoir ce dont on a vraiment envie pour le reste de sa carrière et comment on a envie de la façonner plutôt que de se faire façonner ».

« *Opting out* », c'est aussi refuser des postes, en particulier refuser certains postes dans la recherche de jobs en retour d'expatriation. C'est mon expérience.

Résonance forte du « pas de côté » : à la fois par mes intuitions et expériences. J'étais curieuse de tester si mes intuitions étaient confirmées à grande échelle et par des pairs via l'Étude WBR.

**10.** Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

Mon point d'étonnement principal est autour du « syndrome de l'imposteur ». Il sort très haut et je ne pensais pas que c'était aussi fort – peut-être faudrait-il tester auprès d'hommes pour voir si cette raison est aussi prégnante ?

L'étude confirme en revanche fortement mon intuition et expérience que la vie familiale n'est pas une raison principale pour le « pas de côté » alors même que c'est souvent une raison très souvent mise en avant par les recruteurs / chasseurs etc. lors des entretiens. Par ailleurs, et lors de postes proposés et impliquant une mobilité géographique, il est important de noter que c'est la gestion de la carrière du conjoint qui est mise en avant comme une difficulté, plus que la gestion des enfants.

Elle met aussi fortement en avant une tendance que j'observe : le système actuel ne convient pas puisque des femmes en sortent et créent leur propre structure, avec leur propre culture d'entreprise. Et c'est là qu'elles se réalisent professionnellement.

**11.** Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Mes 2 dernières expériences sont des illustrations du phénomène étudié dans un contexte international.

En Chine, en tant que membre du Comex, cas du dirigeant de la filiale chinoise qui faisait passer les pratiques et la culture chinoise avant la culture *corporate* groupe. Ingérable, pression forte, et donc contexte ne permettant pas le développement personnel et ne donnant pas envie de rester dans la structure. Je suis partie.

2 enseignements : le choc de culture et le sexisme/machisme : le ratio H/F n'est ni une garantie de diversité et ni de traitement équitable (il y avait 4 femmes au Comex). « C'est la tête qui fait la loi ».

La création du poste de *Chief Marketing Officer* dans une autre société chinoise qui était à la recherche de diversité pour son Exco. Mais malgré les ambitions affichées, manque criant de moyens qui s'est conjugué à une préoccupation Éthique / Valeurs par rapport à la stratégie produits que le dirigeant voulait mettre en œuvre. Mon diagnostic a été très rapide et concluant : « *opting out* ».

**12.** Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

La façon dont les cabinets d'Exec Search et les RH des sociétés vendent leurs boîtes est à côté de la plaque. L'accent est beaucoup mis sur certaines questions comme l'âge, le conjoint, la famille... qui ne sont pas pertinentes

En retour d'expatriation, après avoir cherché activement et que les jobs qu'on me proposait ne me convenaient pas, j'en suis arrivée à la conclusion qu'il fallait que je crée ma propre « boîte ». Lorsque la case dans laquelle on veut nous mettre ne convient pas, il faut créer la sienne !

Au moment de ma recherche active, j'avais défini une grille de *scoring* des sociétés dans lesquelles je postulais à partir de 3 questions simples : 1/ Sustainable report existant ou pas ? et 2/ Scoring ESG existant ou pas ? et 3/ Pourcentage H/F au Conseil d'Administration et à l'Exco. La réalité est que l'information est compliquée à trouver quand les sociétés ne sont pas cotées.

L'exemple récent de Nathalie Roos et de son refus d'Ipsen qui n'est pas sorti dans la presse. La médiatisation contribuerait à changer les choses.



Aujourd'hui, c'est de la part des « jeunes » et de la « nouvelle génération » qu'on s'attend à ce qu'ils demandent le changement de gouvernance et aident à de nouvelles pratiques mais à mon sens les femmes sont précurseurs et en particulier les femmes dirigeantes. Mais étant en minorité, elles n'ont pas forcément eu voix au chapitre.

Diversité, source de performance, meilleure écoute et innovation : cela a été dit par les femmes depuis bien longtemps. Elles demandent flexibilité, autonomie, cohérence de la tête jusqu' en bas de l'organisation ainsi que des moyens en termes de transformation. Or c'est ce qu'on prête aux jeunes collaborateurs. Alors que les femmes dirigeantes ont porté et portent ce sujet depuis longtemps.

Concernant la loi Rixain : le pipeline de talents de femmes existe, il faut que les entreprises écoutent les conditions qu'avancent les femmes pour prendre ces postes. Ce sera gagnant gagnant pour tous : les entreprises auront des collaboratrices engagées et qui feront bouger les lignes avec les bons moyens et une culture qui va privilégier performance et rétention de talents.

Pour conclure, ce que cette étude montre est que les femmes qui ont choisi l'*opting out*, l'ont fait en majorité pour des raisons d'alignement de valeurs. Elles demandent au Leadership, au système, à la culture d'entreprise d'être plus alignés et de répondre à certaines de leurs attentes.

Leadership, système, culture sont trois clefs qui dépendent de l'entreprise, non du genre de ses collaborateurs. Lire cette étude c'est sans doute chercher à améliorer un système pour une meilleure inclusion et pour le bénéfice de tous les collaborateurs, pas seulement les femmes.

Geneviève - 30/05/2022

### 13. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

Je ne l'avais pas vu comme une question jusqu' à ce que Viviane de Beaufort en parle. Pour moi, c'était plutôt une mesure de protection. Pour ne pas devenir la « reine des abeilles » ou une « mégère », pour ne pas devenir comme « eux »

Ma génération n'a pas vraiment eu de rôles modèles. Les femmes dirigeantes qui ont 65-70 ans aujourd'hui sont ou ont été soit super dures et violentes, soit tristes, sans vie de famille ni vie privée en dehors de leur job. Certaines sont d'une violence, d'une exigence parce qu'elles-mêmes en ont « bavé » pour arriver là où elles sont.

Ma vision était que je ne voyais pas pourquoi on me demandait de choisir entre mes 3 vies, la vie pro, la vie personnelle de femme et la vie de maman. C'est une évidence vraiment ancrée chez moi, depuis toujours, depuis « toute petite » qu'il n'y doit pas y avoir de choix entre ces 3 objectifs. Je réalise depuis qqs années que c'est une chance d'avoir eu cette évidence / cette envie de 3 vies dès l'enfance.

Le « pas de côté » est une sauvegarde pour celles qui ont osé le faire. Cela dit, accepter des rôles et ne pas bouger est aussi une sauvegarde.

Je pense que les jeunes femmes osent plus que nous. C'est une question d'éducation des hommes et des femmes pour reconnaître les sujets d'inégalité.

Faire le « pas de côté », c'est oser prendre une liberté.

### 14. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

Ce qui m'a frappée est que les mœurs de carrière n'ont pas changé depuis l'étude « Femmes et Pouvoirs » de 2011.

L'*opting out* est bien traduit dans l'étude : « j'avais le pouvoir mais je ne pouvais rien en faire ».

Le basculement est « je n'ai plus envie de m'embêter avec un patron négatif pour moi et/ou pour les autres, avec une boîte qui ne souhaite pas laisser un impact positif, avec certains collègues ».

**15.** Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

J'ai très tôt rencontré des hommes qui m'ont fait confiance et ont été des mentors, paradoxalement pas de femmes !

J'ai dirigé une boîte à 28 ans, je travaillais pour un couple d'entrepreneurs qui rachetait des sociétés en difficulté ; ils m'ont fait confiance naturellement pour être DG d'une des entreprises reprises alors que j'étais jeune, femme, sans expérience de direction générale... mais je ne voyais pas cela comme un handicap négatif ; j'avais managé de grosses équipes, travaillé à l'international, aux US, signé de gros business avec des très grands comptes à l'international, déjà une belle carrière mais je ne voyais pas cela comme des atouts non plus... c'était juste « normal ».

Avant cette expérience, dans la société où j'avais fait mes armes et où j'ai énormément appris, le Codir n'avait qu'une femme sur 4 personnes et elle était très dure, très exigeante. Et en fait le management du groupe se faisait par un dirigeant, « patriarche » bienveillant ET toxique. J'ai tellement appris avec eux et à un moment, j'ai quitté ce groupe parce que je n'avais plus de perspective de développement professionnel et de promotion. J'avais aussi été accusée de vouloir faire un « coup d'état » vis-à-vis de mon manager. En fait, j'avais dérangé : j'avais refusé l'ordre du « vieux monde paternaliste ». Malgré le patriarcat et l'autorité du dirigeant, il était bienveillant avec moi, il y avait un dialogue ouvert et j'osais lui dire des choses, même s'il me qualifiait d'insolente – je trouve cela plutôt drôle et mettait cela sur mon côté « rebelle ». Il n'y avait pas de problème de genre.

Je me suis rendu compte au bout de mes 6 années que j'avais un potentiel non exploité et que je travaillais plus que la moyenne et plus vite. L'ennui que j'ai exprimé n'était pas entendu. Je suis partie au lieu de me battre quand j'ai estimé que les problèmes ne pouvaient être réglés.

J'ai fait plusieurs « pas de côté ». Dans un autre poste, je suis partie après ma dénonciation de harcèlement d'un des directeurs, que j'ai vu les différences H/F sur le traitement, salaire, globalement sur la reconnaissance du travail.

Mon credo : la bonne personne au bon moment, au bon endroit avec les bonnes compétences, pour la bonne performance. Quand cela ne marche pas, après avoir dit, essayé, tenté de convaincre, proposé et/ou mis en place des solutions, je quitte.

En 33 ans de carrière j'ai eu aussi de nombreuses fois où je n'ai pas eu à réaliser ce pas de côté ! Je dirais que c'était dû à l'environnement authentique des sociétés concernées, aux hommes et aux femmes qui les composaient, à nos envies communes de développer le business tout en gardant l'humain au cœur « pour de vrai ».

Le pas de côté peut être contraint mais si c'est une façon de se protéger, alors cela est choisi. Par exemple, j'ai récemment choisi ma vie familiale en quittant mon dernier job en 2019. J'ai choisi d'être présente pour ma fille et de revenir à Paris. J'ai arbitré en prenant un risque professionnel pour un objectif familial.

En fait, aujourd'hui, avec du recul, à 57 ans, je constate que c'est très dur d'aligner vie pro, vie de famille et vie perso. Il faut faire des choix à certains moments entre ces 3 pôles.

**16.** Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

J'ai créé ma première boîte en 2005 à 38 ans : je n'avais alors plus rien à prouver à moi-même ni aux autres. C'est à la quarantaine que j'ai pris conscience des difficultés sur le sujet H-F. Si j'avais vu les difficultés avant, cela aurait été très difficile à porter à l'époque.

C'est désormais à mon tour de transmettre. Je suis plus attentive au sujet, donc plus exigeante et contente d'aider les femmes dirigeantes. Ai semé des graines sur le rôle des femmes. Quand on avance en expérience, on n'a plus rien à perdre et envie de travailler avec des gens qui vous apprécient. On m'a un jour donné le conseil de réduire mon CV pour ne pas « faire peur » dans le recrutement suivant.

A titre privé, je reconnais que j'ai été plus exigeante avec ma fille que mon fils et nous en parlons souvent tous les 3 avec mes enfants qui sont maintenant adultes.

Helene - 16/5/22

#### 17. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

Dans les années 90 on constatait deux biais dans l'Industrie pharma : être une femme et avoir un diplôme de Médecin généraliste avec master en sciences mais n'être pas Chef de Clinique des Hôpitaux ou au moins Interne des hôpitaux. La discrimination au-delà du genre était aussi sur les diplômes dans l'accès aux postes de direction.

J'ai géré ma carrière en tenant compte des pratiques de cette société pour évoluer en privilégiant une vision moyen terme. A l'époque, si l'on n'obtenait pas de poste de directeur avant ou autour de 40 ans, on avait moins de chance d'en avoir un ensuite. Donc j'en ai fait un objectif personnel. A noter que dès mon entrée dans l'entreprise j'avais eu un poste de chef de département avec une équipe à manager.

L'autre objectif était d'acquérir une expérience internationale car déterminant très fort et incontournable pour progresser dans le groupe sur les postes de haut management.

Ma première expérience et deux postes possibles : un à Londres, un en Europe de l'Est. J'ai postulé pour celui de Londres mais le poste avait été pourvu. Ainsi on m'a proposé le poste + difficile, le plus challengeant, tout à faire, sur les activités Europe de l'Est et de la Russie à partir de Paris (1995). Expérience personnelle enrichissante : faire grandir une équipe de de 5 personnes à + 100 personnes (Russie, Pologne Hongrie République Tchèque) en 4 ans, développer localement les activités de R&D et de recherche clinique, former les équipes recrutées « *from scratch* ». Logistique « d'enfer » avec les enfants car 3j par semaine sur un des pays de la zone.

Réactions internes RH lorsque j'ai demandé un poste à l'international : « je ne pensais pas que vous seriez intéressée par un poste à l'international parce que vous avez 2 enfants », lorsque ma hiérarchie me propose le poste sur l'Europe de l'Est, le CEO ne voulait pas valider la promotion : « ce n'est pas un poste pour une femme, c'est une zone trop difficile ». Finalement défendue par ma hiérarchie, il a accepté.

Mon analyse et expérience est que durant l'attente de la décision finale pour ce premier poste de directeur international, m'obligeait à me questionner fortement sur mon futur dans cette société, si on n'acceptait pas de me promouvoir parce que j'étais une femme, va-t-il falloir quitter l'entreprise ? Une période d'attente assez stressante passant, contente d'être considérée pour une promotion de vais-je devoir partir pour évoluer ? C'est un phénomène très français de juger de la capacité pro des femmes sur des éléments de contexte extérieurs comme sa vie personnelle. Perturbant.

Ma deuxième expérience en Australie en juillet 1999 : je souhaitais être perçue plus comme une professionnelle de mise en place de structure R&D à l'international plutôt que de rester spécialisée sur l'Europe de l'Est. Je suis partie à l'autre bout de la planète avec mes enfants. Expérience dure mais très riche (fac en anglais pour le fils, lycée australien pour la fille à Melbourne) avec renforcement des liens avec les enfants ados. A posteriori ils ne regrettent pas cette expérience, cela change l'approche dans la vie quotidienne on a été étranger dans un pays. On a appris d'autres cultures. Ils sont parfaitement bilingues, un atout.

Opportunité de carrière et promotion à la Direction Monde au bout d'un an en Australie car le chef a démissionné. Retour à Paris avec une équipe de 300p sur 17 structures géographiques inter continentales, plus de 100 personnes recrutées en un an suite à l'accélération des activités et l'ouverture de nouvelles zones géographiques. Décision familiale partagée et mon fils a choisi de poursuivre ses études en Australie.

La disponibilité requise pour ce type de postes est la même pour un homme ou une femme : déplacements toutes les semaines dans un pays donné car nouvelles structures, nouveaux managers... pour insuffler culture de la société, énergie, stratégie corporate. C'est une charge lourde qui nécessite environnement personnel bienveillant

Conclusion de ces expériences : la décision de prendre des postes de hautes fonctions au-delà des compétences multiples nécessaires pour les gérer et aussi essentiellement un sujet de disponibilité.

Cependant les moyens humains demandés pour me seconder et me permettre de réduire mes déplacements étant refusés, même en promouvant des collaborateurs, j'ai ainsi pris la décision après deux ans d'un rythme extrêmement soutenu de déplacements, en permanence en jet-lag dans le pays où je me trouvais, malgré une équipe qui me soutenait et que j'appréciais beaucoup, une expérience multiculturelle passionnante, de partir que d'y laisser ma santé physique. Une décision difficile après 16 ans dans l'entreprise mais indispensable.

Ensuite je suis partie à Londres pour un poste de VP Développement dans société plus petite où j'ai trouvé une situation complexe et un besoin de réorganisation avant le passage en IPO, au départ en intérim avec objectif d'être nommée sur le poste, l'entreprise ayant préférée s'orientait vers un recrutement extérieur pour des raisons de politique interne, j'ai préféré démissionner.

En synthèse : j'ai besoin d'une activité créative et entrepreneuriale pour construire. J'apprécie la « page blanche » car on écrit sa propre histoire, on définit avec son supérieur son propre poste ce qui m'a été proposé dans la société suivante. En revanche, quand la « page est écrite » et qu'elle n'est pas respectée par rapport à ce qui a été « vendu » au recrutement, c'est là que le problème se noue. Soit on est résilient et on gère ses frustrations, soit on considère que l'on perd son temps et on part.

A partir d'un certain niveau exécutif, si on ne participe pas à la mise en place d'une organisation structurante, la démotivation et le syndrome de « *bore-out* » surgissent assez vite.

Les rythmes pour les fonctions de direction peuvent être « destructeurs » intellectuellement surtout si cela se couple à une organisation inefficace ou imposée à laquelle on n'adhère pas. A partir de ce point, il faut développer un instinct de survie professionnelle fort pour ne pas accepter d'être mis en difficultés sur le long terme.

Pour moi le *Burn out* n'est pas un sujet de rythme de travail mais plutôt de pression négative qui induit un stress supplémentaire qui induit la fatigue. J'ai quitté la société quand le management a refusé des moyens avec des adjoints par zone : j'ai préféré partir en pesant les risques de santé réels – jetlag, surmenage.

Le *Bore out* est tout aussi destructeur, perte de ses repères, impression d'inutilité, de ne pas pouvoir contribuer à la hauteur de vos compétences. Dans ce cas, il faut partir aussi.

J'ai été licenciée économique à 57 ans dans une société américaine, du jour au lendemain (heureusement basée en France). J'ai pu voir et subir la pression négative de tout l'environnement sociétal et professionnel par rapport à l'employabilité de « senior » notamment en France. A l'étranger, dans mes entretiens pour retrouver un job, on s'est clairement plus intéressé à ce que je pouvais apporter à l'entreprise plutôt qu'à mon âge. Même si la question de l'âge s'est posée, j'ai été recrutée sur mon expérience et on m'a donné ma chance, je suis donc partie en Espagne. J'ai complètement restructuré la R&D, les affaires médicales et la Qualité groupe de la société en 5 ans et demi, et largement contribué par les innovations apportées au doublement du chiffres d'affaires de la société et à son internationalisation. Pour la petite histoire, j'ai été la 1<sup>ère</sup> membre du Comex à partir en retraite à l'âge de 64 ans.

J'ai accepté un poste d'Administratrice en 2020 en demandant à mon employeur son accord. Je pense que le CEO n'était pas convaincu que j'aurai le mandat. 6 mois après la présidence du CA m'est proposée, l'employeur devait aussi donner son accord, la visibilité devenant importante du fait que la société est cotée en bourse. Point beaucoup plus délicat, forte tension initiale, implication du *board* de la société. Finalement j'ai pu prendre le poste, ce qui était important pour le long terme, afin d'être reconnue pour mes compétences en gouvernance et pas seulement sur le nom de la fonction antérieure.

## 18. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

Il y a vraiment une différence avant 50 ans et après. La société évolue, peut-être trop lentement

Dans l'étude on pourrait insister sur l'impact du Covid qui a beaucoup changé la raison d'être au travail et sa place. Est-ce utile de continuer à travailler alors que des situations familiales (parents âgés...) sont complexes autour de soi ?

Il ne faut pas hésiter à partir ailleurs quand on se sent coincé et qu'on est face à un refus de promotion : dans une entreprise tout profil peut être considéré comme un potentiel ou pas. Il faut être lucide sur son

positionnement. Les besoins des entreprises étant différents, on peut largement apporter sa contribution dans un autre environnement et se sentir mieux. La nouvelle génération bouge plus.

L'entreprise seule ne fait pas la carrière des gens. Et les RH ne doivent pas décider pas à notre place. Personnellement, je me suis toujours positionnée comme une dirigeante, un leader et non comme une femme et une mère de famille (sphère privée). J'ai toujours relevé des défis « pourquoi pas » « oser » à accepter des postes et des situations complexes.

J'ai souvent été la seule femme dans les réunions. Les hommes se parlent plutôt cash, les femmes moins. On oublie à la fin qu'on est la seule femme. J'ai commencé à m'occuper de problèmes de femmes dans l'entreprise assez tardivement, sollicitée dans ce sens, bien que dans tous mes postes de direction depuis 1995, je me suis attachée à l'égalité salariale et que j'ai contribué à faire évoluer les salaires de femmes compétentes moins payées à compétences équivalentes. J'ai considéré qu'une femme était d'abord une professionnelle avant d'être cataloguée sur un genre. Je ne « genrais » pas constamment. Et je suis convaincue de l'importance de la contribution nécessaire de la diversité pour aborder les stratégies ou les difficultés sous différents prismes pour apporter la meilleure approche. Il en est de même pour les diplômés, il faut des équipes de plusieurs horizons, de différentes cultures. Il y a plusieurs manières de faire les choses pour arriver au résultat. Il en est de même pour les classes d'âges, au-delà de l'âge il faut plus s'attacher à la personnalité, le dynamisme de la personne, ce qu'elle peut apporter à l'entreprise. Le constat étant que finalement, on se prive beaucoup de potentiels et avec tous les défis à relever c'est plutôt dommageable pour la société.

Isabelle - 23/5/2022

**19.** Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

C'est lié à mes valeurs, non au genre. On le fait quand il n'y a plus alignement, quand on ne se reconnaît plus dans une organisation, une façon de faire.

Il faut avoir les moyens de le faire.

**20.** Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

J'ai fait un « Pas de côté » subi et choisi il y a un an.

On m'a demandé de changer de position, Présidente de filiale, pour laisser la place à une équipe embauchée. On m'a proposé un autre job que je n'ai pas accepté. C'était un job « étrange », un peu sur mesure. Je ne suis pas à la seule à qui c'est arrivé. Nous avons toutes plus de 50 ans.

Le management a été surpris de ma non-acceptation : « pensez à vos enfants » m'a dit un manager homme car le job proposé était moins prenant. J'ai eu la chance de retrouver immédiatement un poste qui correspondait à mes attentes.

**21.** Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

Je n'ai jamais considéré faire mes choix professionnels en tenant compte du fait que je suis une femme. Cela dépend des barrières qu'on se met soi-même. Mes parents n'ont jamais fait de différence avec mes 3 frères.

En revanche, le jugement des autres et des organisations est généré.

Dans ma session WBR, j'ai été frappée par la manière avec laquelle les femmes s'autocensuraient ou se sentaient visées voire blessées par les blagues sexistes. Mon attitude sur ce sujet a toujours été d'être prête à faire des blagues en retour, même si dernièrement cela me semble moins acceptable. Cela tient sans doute à mon parcours d'ingénieure Agro. A 25 ans, j'ai été nommée responsable d'une usine agro avec 95% d'hommes. Donc je ne me suis pas posé de question sur ma capacité à diriger, et notamment des hommes.

Les limites on se les met soi-même. Question de vie pro vie perso et question de regard de la société : c'est à partir de ça qu'on peut se dire qu'on n'est pas capable. Après 21 ans de capital-risque, j'ai envie de retourner dans une entreprise industrielle dans une boîte bio-pharma.

Le *Private Equity* est un milieu très peu féminin et les investisseurs voulaient voir des hommes dans le management. Il y a plus de femmes dans le Capital Risque. Les femmes se remettent beaucoup plus en cause : elles font leur « due diligence » sur le job proposé. J'ai poussé une boîte qui voulait une femme comme DAF. Cela a été perçu comme discriminatoire par le RH (Homme). Il existe un certain paternalisme, sans doute inconscient. On ne trouve pas de femmes pour des fonds LBO.

J'ai eu mes mandats dans le cadre de ma fonction dans le capital risque.

Jeanne - 24/05/2022

**22.** Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

Ancienne avocate en droit des affaires, j'ai choisi très tôt l'entreprise pour le côté opérationnel et pour être plus impliquée dans le quotidien de l'entreprise avec une capacité à agir au jour le jour. Je suis ensuite passée des fonctions de direction juridique à des fonctions en Éthique et Compliance / RSE.

Le « pas de côté », c'est « prendre du recul ». C'est se demander avec sincérité si le métier que l'on fait, la manière dont on l'exerce et l'environnement dans lequel on évolue sont conformes à nos valeurs et à notre éthique personnelle ; c'est s'autoriser à avoir un jugement et agir en conséquence.

Ce sont les prémisses du monde d'après avec plus de flexibilité, tout en ayant posé des limites. Les femmes ont eu un rôle précurseur dans ce domaine. Elles ont dû faire preuve de souplesse pour arriver à certains postes, pour quelquefois s'apercevoir que cela ne leur convenait pas. Certaines d'entre elles ont fait des pas de « côté silencieux » en ne candidatant pas à des postes plus élevés qu'elles jugeaient incompatibles avec leur équilibre de vie ou leurs valeurs.

Le « pas de côté » n'est bien sûr pas exclusivement féminin. Les hommes sont de plus en plus nombreux à faire ce pas de côté, mais c'est plus récent. L'exemple de la « grande démission » aux EU est édifiant par l'ampleur du phénomène dans un pays dans lequel la protection sociale est moindre. Si les motifs varient en fonction des niveaux hiérarchiques, il a une tendance générale à rechercher une meilleure qualité de vie professionnelle/personnelle

Il y a également un gap de génération. Les hommes de notre génération (+50 voire +55 ans) étaient liés par l'image sociale qu'ils se devaient de renvoyer.

Aujourd'hui, les codes ont éclaté. Tous les modèles d'organisation personnelle, familiale et professionnelle se côtoient et sont acceptés. Il y a une plus grande liberté d'être en général, et donc d'être dans sa manière de travailler.

Les plus jeunes ont désormais le courage de refuser certains employeurs, certains postes au nom de valeurs qu'ils veulent porter. Ils sont plus soucieux de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et des grands enjeux planétaires que ne l'était la génération des +55 ans. Là encore, le manifeste des étudiants des grandes écoles comme (Polytechnique, Agritech, Sciences Po ...) qui appelle à réfléchir à la compatibilité des activités de leurs futurs employeurs avec leurs valeurs écologiques, doit faire réfléchir au modèle de la société de demain.

Les entreprises ont du souci à se faire pour recruter des collaborateurs de qualité, engagés et créatifs.

La situation financière reste néanmoins importante : il est plus facile de faire un pas de côté quand la situation financière est apaisée.

**23.** Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

Les résultats n'ont pas suscité d'étonnement particulier dans la mesure où ils sont le reflet d'une évolution de la société.

Dans le domaine de la Compliance, il y existe beaucoup de « postes alibis », reflet d'une démarche « *tick the box* » qui peut générer de la frustration.

L'environnement peut ainsi aller de « soutenant » dans le meilleur des cas à « toxique » dans le pire, en passant par « neutre » ou « bloquant ». Les causes en sont variées, telles que l'ambition personnelle de certains, l'exigence des résultats financiers, la pression actionnariale ou la maturité des entreprises. On retrouve les mêmes obstacles que ceux qui existaient - et perdurent encore – dans le domaine de la RSE. Dans tous les cas, l'engagement de la direction est un élément déterminant de la capacité à agir.

**24.** Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Actuellement en transition professionnelle, j'attache une importance toute particulière aux valeurs de l'organisation dans laquelle je serais amenée à évoluer.

Pour Avicenne « la vie ne vaut pas tant par sa longueur que par sa largeur ». Je pense que cela s'applique à tous les domaines de la vie, y compris le domaine professionnel.

Un poste qui n'a pas d'ampleur, dans lequel on ne dispose ni de l'autonomie, ni des moyens pour agir est « étroit », et finit par tuer la créativité.

Il y a quelques années je ne me serais probablement pas interrogée de la même manière, même si avec le recul, je me rends compte que j'ai fait quelques pas de côté, consciemment ou non.

Les accidents de la vie amènent également à être plus sélectif.

La génération des + de 50 avait peut-être besoin de raisons objectives pour s'autoriser à « faire le pas de côté ». Pour elle, la valeur travail avait été érigée en modèle de société et de vie.

La nouvelle génération n'a plus besoin de justifications pour le faire. Elle s'octroie le droit d'avoir ses propres raisons.

**25.** Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

J'ai en tête l'exemple d'une personne qui a décidé assez tôt de refuser des promotions parce que la perte de qualité de vie n'en valait pas la peine à ses yeux alors même que c'était une très bonne professionnelle, très impliquée.

Le « pas de côté » peut également être une porte de salut dans des environnements toxiques pour éviter le burn-out.

S'autoriser le pas de côté c'est affirmer une singularité et se faire respecter. C'est savoir poser des limites, y compris dans l'organisation au quotidien. Si on accepte tous les jours de rester tard, certaines personnes ne comprendront pas que l'on ne soit pas disponible un soir. Ce qui devrait être l'exception devient la norme dans des environnements mal organisés ou en sous-effectif chronique.

Il y a un enjeu énorme pour les RH qui doivent s'adapter aux nouveaux enjeux qui se présentent et former les managers aux nouvelles formes de travail. Par exemple, avec le travail à distance, il faut naviguer entre les excès, qu'il s'agisse d'une disponibilité 24/7 ou au contraire d'une démotivation.

Il leur faudra aux entreprises créer des environnements plus sains pour prévenir les pas de côté, et gérer ceux qui surviendront pour continuer à attirer des talents.

Karine - 27/5/22

**26.** Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

C'est une expression appropriée pour prendre du recul sans le dire. Le recul, ce n'est pas un pas en arrière, en faisant un pas de côté, on ne recule pas. On ne prend pas non plus de la hauteur (ce qui voudrait dire qu'on n'est pas à la bonne hauteur ?)

Dans le « Pas de côté », il se passe quelque chose et j'en deviens un observateur. Quand ça fait mal, on prend un doliprane, on détourne la douleur, on n'efface pas les causes du mal, on se concentre malgré la douleur.

C'est laisser passer l'onde de choc au moment où elle survient et agit, on la regarde, on l'observe, et ensuite une fois qu'elle est passée, on en fait quelque chose.

C'est valable à la fois pour le pro et le perso.

Il s'agit comme en montagne de faire en sorte de ne pas être sous l'avalanche, la voir mais ne pas être tuée par elle.

**27.** Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

Très peu d'étonnement sur les résultats si ce n'est par le nombre de cas. J'ai été frappée de voir à quel point cela faisait écho à certaines avec un effet d'entraînement.

Il y a des similitudes d'expériences. Le Panel des « Women » est peut-être un biais : quand on est « Woman », on porte ces sujets. Y a-t-il une blessure quand on va chez WBR ou WBR la révèle-t-il ?

WBR m'a permis de structurer quelque chose que je sentais intuitivement sur le positionnement des femmes dirigeantes. On sort grandi de la formation.

J'ai aussi été frappée par la multiplicité des réactions à l'étude sur les réseaux sociaux. Et il y a une hétérogénéité des personnes qui ont liké. Cela a réagi tous azimuts y compris des amis de ma fille, profs de danse... H et F. Je suis interpellée par le fait qu'il s'agit d'autre chose qu'une « histoire de femmes qui cherchent des mandats », de femmes qui affirment leur identité en tant que telle.

L'étude a touché un tabou. Les raisons de l'opting *out* sont claires dans cette étude et ça a éveillé des échos. Cela renverse le concept « on a nommé des femmes et elles n'ont pas tenu au bout d'un an ».

Les femmes refusent de n'être qu'un quota : les quotas sont nécessaires mais un quota pour un quota ne sert à rien. Elles ne se contenteront pas d'être un quota.

**28.** Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Ma 1ère expérience s'est faite dans le cadre de transformation de l'entreprise. Il s'agissait de faire absorber la filiale locale par la maison-mère pour en faire une succursale. J'ai travaillé pour optimiser la restructuration avec un schéma qui a été accepté et apprécié.

Au moment d'aller signer chez le notaire, je me suis rendu compte que je n'étais pas la nouvelle représentante légale de la succursale mais seulement la vice-représentante, un homme ayant été choisi comme représentant sans qu'on m'en avertisse. On me proposait d'être mandataire d'une seule structure résiduelle alors que j'avais géré toute la restructuration, y compris auprès du régulateur local. Je suis entrée dans une approche de négociation et des discussions avec RH et DG.

J'ai donc fait « le pas de côté » qui dans ce cas consistait à reprendre ses esprits et retrouver la raison pour demander un poste qui me convenait en refusant ce qui avait été prévu pour moi et qui ne m'intéressait pas.

Décider d'avoir le courage d'aller au bout de ses convictions, c'est aussi cela le pas de côté. Cela coûte à court terme et c'est énergivore. La formation WBR m'a aidé à me reconstruire. J'ai changé de société au moment où elle démarrait.



Aujourd'hui, je me suis de nouveau mise en observation car j'ai senti que mes sujets (la compliance) et surtout la conviction avec laquelle je les porte n'étaient pas compatibles avec la vision de la nouvelle direction. J'ai proposé un démantèlement de ma structure par anticipation et dans l'intérêt collectif car elle ne correspondait plus à la nouvelle stratégie. Proactivement, j'ai proposé de travailler sur un nouveau projet, formalisé par un rapport qui a été validé par la DG et qui est aujourd'hui en test.

L'expérience précédente du « pas de côté » m'a permis d'oser cette démarche. Le « pas de côté » a aussi permis de laisser de côté l'affectif par rapport aux collaborateurs. Mon pas de côté en tant que manager ne devait pas se laisser déborder par la détresse ou la déception de certains d'entre eux. La structure n'était plus adaptée : le monde change, il faut faire un pas de côté pour se poser et réfléchir, pour s'adapter de façon factuelle parfois au prix de sa propre position.

Le « pas de côté » a permis de remettre en contexte, d'observer que l'éco système changeait et ensuite d'être dans la proposition et non dans l'opposition stérile.

### **29. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante**

Je suis désormais plus attentive aux liens de subordination. Nommée administratrice d'une SICAV maison, j'ai été amenée à changer la gouvernance et à la professionnaliser, y compris en faisant en sorte qu'une administratrice indépendante soit nommée.

Lauriane - 24/05/2022

### **30. Que signifie le « Pas de côté » pour vous ?**

Le « pas de côté », c'est un moment de choix dans une vie professionnelle. Dans notre contexte, il s'agit d'un moment particulier où une dirigeante s'autorise à « dire Non », à « s'éloigner de », pour ensuite aller vers de nouvelles opportunités, ouvrir la porte à d'autres « Oui ».

Les 2 séquences ne sont pas toujours concomitantes mais participent d'un même élan. Ce que montre l'étude c'est que « le pas de côté » est un « Non pour dire Oui » à autre chose.

### **31. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?**

Mon principal étonnement, qui est aussi la plus grande richesse de l'étude, a été de constater à quel point chaque situation individuelle contribue à une histoire collective. Il existe des lignes de fond. Cette lecture collective donne ainsi une résonance à chaque situation individuelle.

La lecture collective qui m'interpelle est la dichotomie entre le contenu d'un job de « dirigeante + » et le challenge à relever, et les conditions d'exercice. Les résultats de l'étude révèlent que ce sont les conditions d'exercice inadaptées qui déclenchent le pas de côté. Ce sont les conditions d'exercice qui changent l'équilibre : ce qui est motivation devient défi, jusqu'au point rupture qui déclenche la décision de faire différemment.

Les dirigeantes recherchent des challenges ; elles restent des « performeuses », des winners, qui ne veulent pas lâcher. En revanche, si les conditions ne sont pas là, cela ne marche pas.

### **32. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?**

Avec du recul oui j'ai fait moi aussi un « Pas de côté ».

J'ai décidé de créer mon activité indépendante autour d'un nouveau métier qui est au carrefour du coaching, du conseil et de l'agent de carrière pour permettre aux dirigeant(e)s de réussir leurs processus de recrutements, d'atteindre leurs objectifs et de redonner du sens à leurs carrières. J'ai choisi le contenu, la façon d'exercer mon métier, et le sens que j'y donne.

En quittant un rôle à responsabilité avec du management d'équipe sous un statut salarié, j'ai valorisé le contenu de mon métier et l'indépendance plutôt que mon positionnement.

**33. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante**

Cette étude confirme que le recrutement, y compris au plus haut niveau, reste une affaire de rencontre et de projection des recruteurs et des candidats(es) dans un avenir commun. Une envie de faire ensemble.

Une conclusion forte et concrète de l'étude pour moi est qu'aujourd'hui les deux côtés de l'équation ont du chemin à parcourir pour recréer les conditions de ces rencontres.

Marie -25/5/2022

**34. Que signifie le « Pas de côté » pour vous ?**

C'est « se laisser surprendre ; laisser aux équipes et à soi-même la possibilité de se tromper mais en assurant la confiance ».

C'est un sujet qui me tient à cœur. Je crois à l'effet Modèle et Pairs et je crois que les choses peuvent changer.

Mon ego professionnel est la réussite collective. La réalisation passe par une aventure collective.

Il existe une voie pour démontrer qu'on peut être sur des postes à responsabilité différemment, comme par exemple, éviter le présentisme ... Je crois à un modèle alternatif. Ce sont 2 hommes qui m'ont donné ma chance dans mon parcours. Il n'y a pas de sujet de genre, c'est plus une question de personnalité.

**35. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?**

Le secteur privé non lucratif est atypique et ne vit pas la pression forte de sortir du résultat pour les actionnaires. L'état d'esprit y est plus vers le modèle collaboratif mais en matière de performance, je considère qu'il n'y a pas de règle. L'ai senti en filigrane de l'étude compte tenu de mon expérience.

L'*opting out* concerne principalement de mon point de vue les grandes entreprises et il serait intéressant de creuser la capacité ou pas de certaines organisations à ne pas donner la possibilité de faire « un pas de côté », notamment en termes d'accompagnement pour éviter la précarité. Les grandes entreprises ont des moyens que les plus petites sociétés et les associations n'ont pas.

Je signale un point d'alerte : ce serait bien de donner de la visibilité à la formation et à l'expertise WBR pour tout type de dirigeante. Il existe un vivier de femmes « ailleurs » qui n'a pas forcément accès à ce type de formation.

**36. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?**

Initialement « programmée » pour être Associée en cabinet d'audit chez KPMG, je ne suis pas passée Associée alors que je considérais que j'étais prête et le méritais. On m'a opposé que j'étais « trop jeune », « femme », « avec enfants »... etc. J'ai alors choisi de partir et fait mon *opting out* parce qu'on me faisait attendre encore une fois après avoir largement fait mes preuves. Et aussi parce que les bonus étaient systématiquement inférieurs à ceux de mes collègues masculins dans ce monde d'hommes.

Je suis alors partie et suis passée dans le secteur public pour « faire bouger les choses ». J'avais participé chez KPMG au projet majeur de création et mise en place de Pôle Emploi. L'intérêt commun, le bien public, l'intérêt citoyen me parlaient.

Il y avait un conflit d'intérêt entre être administratrice et expert-comptable. J'ai fait le programme WBR en quittant KPMG. Suis ensuite devenue Administratrice et trésorière d'une association privée non lucrative dont je suis la DG aujourd'hui.

Je pourrais retourner dans le Conseil car à la fois le modèle a changé et je suis mieux armée qu'il y a 10 ans pour composer avec ce milieu.

Il existe un biais d'image d'être DG d'une entreprise non-lucrative. Cela donne du sens à mon travail même si j'ai un salaire plus contraint que celui d'un DG du privé lucratif.

*Opting out* permet de donner du sens à son travail, de mettre son expérience et son expertise à la disposition de la cause. Cela dit, même dans le non-lucratif, le risque d'*opting out* contraint existe : j'ai failli être remplacée dans le cadre d'une acquisition-fusion avec une autre structure mais me suis battue pour convaincre et garder mon poste.

### **37.** Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

Je suis plus outillée qu'il y a 10 ans pour mener ma carrière, même si je dois toujours me rappeler que je mérite ce que je fais. Coaching et dialogue avec pairs ont aidé.

Avec le recul, ce qui a été essentiel sur ma prise de poste de DG : je n'ai pas initialement postulé au poste de DG que j'occupe actuellement depuis 7 ans. J'y ai été poussée par le Président. Je n'avais jamais été DG, j'ai appris que j'étais enceinte au moment de mon entrée en fonction. J'ai pris RV avec le Président pour lui proposer de différer ma prise de fonctions ou de ne pas me recruter. Sa réaction a été immédiate : « quelle excellente nouvelle, avoir une DG épanouie, c'est vraiment ce que j'ai envie d'avoir ». Expérience très différente de celles en audit lors des annonces de mes 2 maternités précédentes. Dans l'audit, j'étais en insécurité personnelle totale dans un environnement sécurisé. Alors que le médico-social était une nouveauté pour moi, cette dernière maternité a été la plus sereine.

Un administrateur a proposé, pas imposé un accompagnement de coaching. « La marche va être haute : il y a des formations, des coachings qui pourraient t'aider ». A priori, je n'étais pas convaincue mais en fait cela m'a beaucoup aidée dans ma prise de poste, à me définir en tant que dirigeante-femme et dans la confiance en soi...

Je propose désormais aux membres du comité de direction et chefs de service un accompagnement avec un objectif de réussite de la prise de poste.

Cette formation a prouvé que je pouvais avoir confiance en mon expertise et ma compréhension des sujets hors de mes zones de compétence. Ça a permis aussi de m'assumer dans mon style de management, la délégation et la participation alors qu'au départ j'étais dans l'hyper-maîtrise

J'ai aussi beaucoup travaillé sur le côté « politique ». J'ai toujours du mal à me dire que « c'est normal que les jeux politiques surpassent la compétence ». Désormais, je le conçois et l'admets mais je n'arrive pas encore à en jouer. J'ai également travaillé sur ma visibilité externe depuis 3 ans pour le bien de l'association et le rayonnement.

Quelle est l'étape d'après ? Ce poste me destine-t-il à être coincée dans ce secteur ? Comment les choix faits par conviction personnelle vont influencer sur ma carrière à venir ? Je ne suis pas sûre que les hommes se posent ce genre de questions.

Nathalie - 3/06/2022

### **38.** Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

Pour moi, c'est sortir du chemin prédéfini, de celui auquel on pense de manière prédominante.

C'est changer d'orientation à mi-parcours pour explorer de nouvelles choses sur lesquelles je n'ai pas encore investi dans ma carrière et qui m'amuse. C'est faire quelque chose en complément d'une activité principale ou en fin de carrière quand on n'a plus rien à construire ou à prouver.

**39.** Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

L'étude est super intéressante. Elle a visiblement parlé à chacune au niveau individuel. Elle a une grande résonance. Les femmes que je côtoie à mon niveau en sont proches, avec les mêmes envies, les mêmes projets.

Le pouvoir n'est pas la recherche absolue et n'entre plus dans la liste des raisons pour accepter un poste avec des responsabilités supplémentaires.

**40.** Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Je suis à un moment de ma carrière et de mon poste où je n'ai pas besoin de plus de responsabilités et de pouvoir pour penser avoir accompli quelque chose.

J'ai un parcours atypique car j'ai eu très rapidement la gestion d'un P&L important, avec environ une dizaine d'années d'avance par rapport à mon positionnement.

Dans ma carrière, on a évoqué des postes sur lesquels je pourrais monter mais cela ne me parle pas, ne me titille pas, ne me fait pas réagir.

Faire le programme WBR de l'Essec était une première initiative qui entraînait une logique de faire quelque chose « à côté » de mes responsabilités.

Faire un « Pas de côté » plus clairement engagé m'est venu pendant le Covid. A un questionnement « Maman, est-ce que tu aimes ton travail » par mon fils de 9 ans, j'ai fait une réponse naturelle mais absolument pas préparée qui était « j'aime mon travail mais je voudrais faire plus pour la planète ». Cela a déclenché ensuite une démarche construite : j'ai repris des études et fait le programme *Cambridge Sustainability management* avec l'objectif de contribuer à convertir le business en plus sustainable. Une sorte d'engagement moral par rapport à mon fils de 9 ans.

Ai décidé de m'impliquer plus sur ces sujets dans mon groupe et participer à la réflexion liée à comment un assureur intègre le changement climatique et tous les enjeux de transition dans son éco-système. J'ai levé la main et intégré des groupes de travail ESG et Climat.

C'est un « Pas de côté » pour une envie de faire sens et donner plus de sens à ce que je fais à côté de mon job principal, alors qu'il marche très bien. C'est une initiative qui alimente ma curiosité, qui me rend plus active, plus informée et qui fait parler stratégie de court et moyen terme.

Mon organisation me donne de la liberté parce que j'ai prouvé que je savais délivrer.

**41.** Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

WBR m'a fait prendre conscience de l'importance de se faire aider et d'aider. Je fais désormais du mentoring auprès de jeunes femmes professionnelles de l'assurance pour les aider à prendre confiance, à passer un cap, à prendre conscience de leurs forces.

Travaillant dans une société US, il y a des différences. On m'a donné tout de suite des responsabilités et le poste que j'ai eu alors que je pense que dans un groupe français, n'ayant pas le bon diplôme, je n'aurais pas eu cette opportunité.

Bien souvent, je suis la seule femme et la seule non anglophone et également la plus jeune. Cela me donne plus de liberté par rapport à la manière de faire. Je n'ai pas à entrer forcément dans les codes anglo-saxons, je les connais mais on ne me les impose pas. Ça me libère aussi de réflexes culturels « français » et aborde les sujets plus librement dans la façon de les traiter.

**42.** Que signifie le « Pas de côté » pour vous ?

Au départ, on se sent désemparée même lorsqu'on est à l'origine de la décision, on doute à la moindre occasion, c'est difficile de renoncer alors qu'on a eu du mal à y arriver. Mais ensuite, on se sent très forte, libre et « vraie », utile au monde.

Je suis convaincue que les « pas de côté » ne sont pas des cas isolés.

Le « Pas de côté » sert à retrouver 3 choses essentielles pour moi qui avaient disparu : le temps (pour moi et les autres, pour des relations de qualité, partager, écouter...), le sens (quel est celui d'en être à la « version 56 » d'un document pour le *Board* en comex) et la liberté (d'être soi, d'affirmer ses convictions, d'être reconnue pour elles). Elles sont déterminantes dans une optique de contribuer à 2 choses : l'humanisme et le souci écologique.

J'ai été recrutée pour mes engagements sur ces 2 valeurs mais n'ai pas pu les mettre en œuvre au cours de ma mission. J'ai le sentiment que dans les grandes entreprises cotées ces valeurs sont en butte avec l'objectif court terme lié à la contrainte d'assurer la génération du dividende. Mais ce n'est pas comme ça que je vois ma vie et ma contribution sur terre ; d'où l'idée de sortir.

C'est un questionnement personnel sur une vie réussie pour moi, indépendamment du regard des autres. Je suis partie sans savoir ce que j'allais faire précisément. Cela a déconcerté : les chasseurs, les amis, la famille, te voient prendre un poste plus gros dans une boîte plus grosse quand tu quittes un poste de dirigeante.

J'observe qu'il y a beaucoup de femmes qui font un « gros pas de côté » dans un souci sincère et pas carriériste, sans en faire de la pub, sans chercher la visibilité de leur démarche. Elles ne se mettent pas en avant par rapport à une démarche de type « je passe à autre chose, je retrouve de l'utilité ». Je pense que c'est a priori très féminin, pas parce qu'il y a une différence liée au genre en tant que tel, mais parce que les rôles qui nous sont assignés très tôt dans la société, et qui nous conditionnent, ne nous amènent pas à réagir de la même façon. Il faut du courage et de la lucidité sur soi pour se dire « je tourne une page, je choisis de ne pas continuer et avoir un titre, un salaire plus gros... et malgré cela ma vie aura plus de sens ».

Le futur responsable et engagé peut être porté par ce modèle-là de femmes dirigeantes, qui sont dans le « pas de côté ».

**43.** Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Avant de rejoindre la grande entreprise où j'ai été recrutée, j'avais créé un cabinet de conseil en transformation écologique et humaine en 2019, Positive Practice, avec l'objectif d'inventer de nouveaux modèles, pas d'améliorer des modèles existants et surtout de faire du « non-BCG ».

J'ai vécu 2 années de gestion de crise. Mon patron était entouré d'un aréopage d'hommes et de conseillers divers. Malgré mon expérience, j'ai eu l'impression d'être « une petite fille » inaudible. Mes conseils étaient inaudibles. On était dans de vieux schémas ancestraux quand la crise est arrivée, cette impression ne m'était jamais arrivée auparavant.

J'ai fait mon *opting out* pour retrouver mes valeurs humaines et écologiques. C'est un choix radical de liberté, avec le sentiment d'urgence d'être dans l'action car je suis éco-anxieuse.

Cette vie-là n'était pas une vie souhaitable. En la regardant de l'extérieur, j'avais un salaire intéressant, dans un groupe qui fait rêver beaucoup de gens et j'avais un titre honorifique.

Je suis arrivée à la conclusion définitive que je suis plus utile en étant libre et en faisant du sur-mesure à petite échelle, plutôt qu'en étant cloisonnée et contrainte dans des systèmes de gouvernance et de *reporting* complexes à grande échelle.

Je travaille désormais à la santé des hommes et de la planète.

Les grands groupes n'attaquent pas les sujets concrets, sont dans les grands principes, politiques, les schémas directeurs. Il faut reprendre les offres – de produits et services – pour définir en quoi elles permettent de construire un monde vivable. Cela génère beaucoup de stress dans les organisations, on essaie de continuer à faire la même chose, les mêmes produits, en s'adaptant un peu.

Voyant cela, j'ai décidé d'ajouter une activité de me former à gérer les stress qui va avec les transformations à l'œuvre dans le monde et dans les organisations, j'ai aussi développé un accompagnement thérapeutique en cabinet médical auprès de femmes dirigeantes pour les aider à régler les troubles anxieux, les problèmes de sommeil, le doute chronique...

J'ai aujourd'hui une vie personnelle plus riche, une activité intellectuelle plus variée, le temps d'être beaucoup plus activiste pour la planète et pour les êtres qui l'habitent.

J'ai choisi de faire du conseil à petite échelle, entreprises, écoles, fondations... mais entrepreneures quand même.

#### **44. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante**

Il faut sortir d'un système dans lequel la réussite est le titre et l'argent, la voiture, etc. Il y a un moule à la tête des grandes entreprises où les questions de l'ego, de l'argent et du pouvoir prédominent. On se bâtit un « faux self » de réussite et on le nourrit jusqu'à s'oublier complètement.

La souffrance vient de l'obsession à faire grandir le faux self au détriment de son vrai moi. On s'est tellement adapté à des schémas attendus de « réussite » que tu as oublié tes schémas propres.

Paola - 22/06/2022

#### **45. Que signifie le « Pas de côté » pour vous ?**

C'est trouver un autre moyen de contribuer et d'apporter de la valeur, en étant davantage en prise directe, dans une structure plus petite. En « étant plus colibri que bulldozer ».

C'est trouver des alliances choisies et non des relations subies. Les femmes dirigeantes ont plus facilement aujourd'hui les moyens de voir directement l'impact de leurs actions et de leur investissement. Et donc d'en voir plus le retour sur investissement, ce qui rejoint la notion de sens.

#### **46. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?**

Que cachent ces éléments quantitatifs ? On manque(ra)it d'honnêteté et de transparence dans les entreprises. Les règles du jeu ne sont pas là. Entre ce qui est vendu et la réalité des faits du poste, il y a vraiment un fossé.

Cela a des impacts délétères et notre société en souffre. Car cela impacte l'engagement et donc la performance.

Si les entreprises ont du mal à recruter, c'est que quelque chose n'est pas en place alors que participer à la création de richesse et de valeur est a priori une chose pour laquelle l'adhésion est forte.

L'autre enseignement est la lucidité des interviewées sur le fait que cela ne sert à rien de courir après un poste pompeux.

Je vois un grand nombre de personnes qui créent des activités qui parlent de transformation, de recherche d'humain, d'accompagnement. Est-ce une compensation transitoire ? Ou un choix de vie ? C'est un mouvement très important : on (les femmes et pas seulement) ne veut plus aller dans une grande structure remplir une mission et prendre des responsabilités qui n'ont pas de sens.

De ce que j'observe, c'est un peu plus féminin parce que les femmes ne sont pas des Don Quichotte, elles estiment que cela ne sert à rien de se battre contre des moulins à vent : cela prend trop d'énergie et crée trop de déceptions.

Ce qui est recherché est le pouvoir pour faire : comment j'apporte quelque chose dans le système

**47.** Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Mon expérience est celle du « poste falaise » : j'ai été dans des grands cabinets de conseil, j'ai piloté de gros projets complexes de transformation sous contrainte de ressources et de temps. Je devais faire avec des équipes pas toujours formées ni calibrées. Je gérais en même temps plusieurs projets, leur management opérationnel et pilotais en direct mes équipes. J'ai travaillé avec des hiérarchiques qui m'ont systématiquement « envoyée au front » sur des contrats compliqués et aussi pour redresser des contrats mal dirigés. Je suis engagée dans toutes ces missions à bras le corps. Mais les coûts sont multiples. C'est au détriment de la création de son propre réseau ; cela donne une image de celle qui bosse tout le temps. Et en résultat, même pas de promotion. Donc cela incite à aller voir ailleurs.

A un moment, les fausses promesses sont insupportables.

De même, quand on est dirigeante, on a de l'assertivité et du drive. Donc on doit pouvoir s'exprimer. Être contrainte donne envie de faire le pas de côté.

J'ai fait une analyse de mon savoir-faire et de mes compétences avec la volonté de mener mon activité avec mes valeurs et selon mon sens de la mission.

Depuis 10 ans, j'ai créé mon activité. Je choisis les personnes avec lesquelles je travaille et mes sujets de missions. Je sais que j'apporte quelque chose aux personnes auprès desquelles j'interviens. Je vois directement ma contribution et comment j'apporte de la valeur dans le système. Mon énergie n'est plus consommée par les guerres internes.

Je considère qu'il y a des révolutions systémiques à faire. On perd trop en performance et créativité.

Enfin, *opting out* c'est aussi oser démissionner d'un Conseil d'Administration lorsqu'il y a un conflit manifeste de valeurs.

**48.** Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

Un sujet attire mon attention, celui de candidats (notamment de femmes) issus de la promotion interne vers les postes les plus élevés. J'ai un exemple de quelqu'un qui a le rôle de Numéro 2 au moment où le Numéro 1 quitte la société. Le N°2 n'ose pas postuler formellement et personne ne lui propose le poste alors qu'il assure l'intérim du N°1, avec succès. Il reprend son poste de N°2 à l'arrivée de la personne extérieure qui en fait ne reste pas. Cette fois, le N°2 dépose sa candidature qui n'est même pas considérée. Du coup, il décide de postuler à l'extérieur. Double erreur de la société qui se retrouve sans dirigeant et sans historique. Sans compter l'impact négatif sur les équipes.

Cette tendance à considérer que « l'herbe est plus verte ailleurs pour aller chercher un talent » témoigne d'un aveuglement systémique sur le fonctionnement et les dysfonctionnements du système qui est sclérosé.

Autre point : les Conseils, Comex et Codir doivent être des lieux de confrontation d'idées, mais pas d'affrontement pour que l'entreprise progresse. Ce sont des espaces de prise de hauteur et de recul, de projection (futur) et de retour d'expérience, des espaces de partage / d'échange.

J'ai beaucoup d'espoir sur la possibilité de changement car beaucoup de gens veulent faire bouger le système de manière constructive. Il y a assurément des enjeux émotionnels au changement mais il faut renforcer l'intelligence collective.

**49.** Que signifie le « Pas de côté » pour vous ?

Le « pas de côté » peut avoir de l'*upside* et du *downside* :

- « Pas de côté » constructif : comme pour une équipe de foot, il y a des rôles complémentaires qui assurent le succès. Dans un projet pour lequel c'est une femme qui a le lead ou joue un rôle important, il peut se trouver qu'un autre membre soit le meilleur interlocuteur.

Dans certains contextes, environnementaux ou autres, à des moments difficiles, dans un contexte culturel donné, dans une négociation, il vaut parfois mieux mettre un homme en première ligne face au Client. Stratégiquement un homme fera mieux avancer la discussion et donc en tant que femme chef du projet, il est tactique et utile de se retirer en « pas de côté » pour le bien et succès du projet

- « Pas de côté » négatif et frustrant : j'avais mis en avant un adjoint qui avait du potentiel et l'ai mis en situation de forte visibilité vis-à-vis de dossiers, du management... mais sur une opération complexe, il avait vraiment pris une place prépondérante. C'est devenu un sujet de perception et de regard des autres dans l'organisation par rapport au positionnement et au « pas de côté » initialement volontaire pour faire progresser un collaborateur talentueux. Ai dû gérer ma propre frustration. Suis restée dans l'entreprise mais ai fini par la quitter un peu plus tard.

- Vrai « pas de côté » : pour se reposer, prendre du recul et moins travailler, en se mettant en « mode vitesse de croisière » pour gagner du temps et faire le point. Celui-là est aussi positif. Cela peut déboucher sur un changement de vie profond au-delà de changer de job et de société, comme quitter Paris pour la province. Cela peut aussi conduire à chercher ou postuler à un poste moins élevé, moins exposé, moins « dévorant ». En mettant en priorité l'équilibre de vie avant d'en arriver au burn-out. C'est aussi faire le diagnostic qu'il faut partir avant que le diagnostic soit fait par d'autres ou qu'on le fasse pour soi.

Je me réalise dans le travail chez EDF qui a une politique de nommer indistinctement des hommes et femmes.

A la demande du Comex / Secrétariat Général très impliqué sur une démarche Groupe « Santé Sécurité et Bien-être au travail », je pilote un groupe de travail sur la rédaction de fiches sur ces thèmes.

Je suis donc très compréhensive pour les femmes qui ressentent le besoin du « pas de côté » pour elle-même, les enfants ou la famille. Personnellement, je n'ai pas la fibre maternelle et n'ai pas eu d'enfant. J'ai pu choisir un cursus international et j'ai passé 10 ans de ma carrière aux USA. Je considérais que je n'aurais pas été capable de voyager tout le temps en ayant des enfants à élever.

Un autre cas possible du « pas de côté » est celui de personnes qui ont identifié que ce n'était pas le bon moment, compte tenu du contexte de l'entreprise, du management, pour elle-même... et donc n'ont pas levé la main ou n'ont pas accepté un poste ou une promotion. Alors même que quelques années plus tard, le moment a été jugé favorable et elles ont candidaté ou accepté la promotion proposée. Cela arrive donc d'identifier que ce n'est pas le bon moment et plus tard que le bon moment est là.

Conséquences financières : que ce soit par choix ou contraint, il y a impact financier. Pas la même décision si la personne est seule ou en famille avec des enfants, avec un mari qui peut permettre de gagner du temps ou au contraire pas le choix. C'est donc genré car à date dans nos cultures, c'est plus difficile pour une femme et l'impact financier / familial peut conduire au divorce.

Le « pas de côté » peut donc mener à la reconversion. En tout état de cause, « le pas de côté » fait changer la personnalité.

Enfin, le « pas de côté » peut très bien se faire dans son entreprise, pas forcément en dehors.

En tout état de cause, il faut s'interroger : Pourquoi, avec quelles conséquences et pour quoi faire ?

Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante



## 50. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

Très impliquée dans le sujet de l'égalité H-F et de la promotion des femmes. J'ai présidé le groupe Egalite au Mouvement Européen. Membre du *Women Interest Network / WIN*

On peut demander une formation, à être coachée... si on part pour un « pas de côté ». Cela dépend néanmoins beaucoup de l'environnement de l'entreprise.

Il existe une partie chance dans toute carrière. Et donc il est important de ne pas tout se prendre sur les épaules : on ne peut pas trouver au bon moment les bonnes solutions. Il faut se faire aider. Avoir un coup de pouce par quelqu'un de bienveillant.

Ce n'est pas parce qu'on a une boss femme ou un environnement femme qu'on trouve automatiquement une écoute, une aide de mentorat, tutorat... Du coup, je considère que quand on est à un poste dans lequel on peut faire des choses pour des femmes, il faut avoir l'intention et la vigilance de le faire, d'aider, de pratiquer l'entraide.

Les hommes ont une culture plus fréquente voire plus systématique d'entraide et d'entraînement : une vraie longueur d'avance sur les femmes en matière d'entraide avec plus de réseau et d'accès aux informations que les femmes pour le traitement des dossiers, la prise de parole, la visibilité, promotion...

Un mot qui résume l'attitude à avoir pour les femmes dirigeantes : OSER et OSER ACTIVEMENT S'ÉCOUTER.

## Eléments de bibliographie (en partant de 2023)

\*\*\* indique un document nous a semblé particulièrement pertinent

### **Women in the workplace: Breaking up to break through , Février 2023 , The McKinsey Podcast**

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace-breaking-up-to-break-through>

\*\*\* « **Opting out** » : quand l'image du pouvoir décourage, Janvier 2023, Et Moi - Les Echos Michèle Warnet

Rédaction en chef : Clémence Lemaistre. Marie-Christine Mahéas , Muriel Jasor et Marie Thieffry  
[https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/opting-out-quand-limage-du-pouvoir-decourage-1899292#utm\\_source=le%3Alec0f&utm\\_medium=click&utm\\_campaign=share-links\\_linkedin](https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/opting-out-quand-limage-du-pouvoir-decourage-1899292#utm_source=le%3Alec0f&utm_medium=click&utm_campaign=share-links_linkedin)

\*\*\***Femmes dirigeantes- Comment elles ont osé, Marie Virginie KLEIN, aux éditions PLON, 2022**

Des dirigeantes politiques (Pécresse v., Royal S., Lauvergeon A, Delga C. etc.) évoquent leur difficile ascension les obstacles rencontrés, leur rapport au pouvoir

### **Transformation du management : la révolution de la confiance, Novembre 2022, Management & RSE**

Martin Richer, consultant en Responsabilité sociale des entreprises,  
<https://management-rse.com/transformation-du-management-la-revolution-de-la-confiance/>

L'impact de la crise sanitaire sur le management a entraîné une évolution vers plus d'autonomie et d'agilité dans les relations managériales. Cependant, il reste des divergences de perception entre les managers et les collaborateurs. L'engagement des travailleurs dépend du sens qu'ils perçoivent dans leur travail, il est donc important d'établir un travail collaboratif autour de la mission de l'entreprise.

### **Un mal-être au travail ? Missfit : 1ere enquête sur le bien-être des femmes au travail Roxane Regnier, juin 2022**

Cette première enquête sur le bien-être des femmes révèle qu'elles sont les plus concernées par le burnout à force de devoir combiner vie professionnelle et vie familiale. Le travail devient pour elles une source de mal-être physique et moral. Les femmes ont tendance à se surinvestir au travail car manque de confiance et doivent faire leurs preuves. L'entreprise ne crée pas un environnement suffisamment sécurisant pour elles. Par conséquent, elles cherchent des solutions externes à l'entreprise.

### **Du plafond de verre à la falaise de verre, Women Today, Sarah Saint-Michel, mai 2022**

<https://womentoday.fr/du-plafond-de-verre-a-la-falaise-de-verre%EF%BF%BC/>

Être une femme et exercer le pouvoir relève souvent du parcours de la combattante. L'entrée des femmes dans le monde du travail est encore récente puisqu'elle date des années 70 et l'arrivée aux sommets stratégiques des postes est un long chemin. Aujourd'hui l'accès au pouvoir est possible mais restreint par des biais liés de genre. Une étude menée par deux chercheurs de l'Université d'Exeter a montré qu'on plaçait plus facilement des femmes à la tête d'entreprises en situation de crise.

\*\*\* **Le syndrome d'imposture, une spécificité féminine? Women Today, Elisabeth Cadoche, mai 2022**

<http://womentoday.fr/le-syndrome-dimposture-une-specificite-feminine-%EF%BF%BC/>

Le terme « syndrome de l'imposteur » existe depuis plus de quarante ans mais trouve aujourd'hui une résonance plus forte. Les femmes souffrent plus souvent de ce syndrome mais peinent à en parler car elles ressentent une forme de honte à dévoiler leurs failles dans une société où il faut paraître sûr de soi. Par ailleurs, les hommes qui souffrent du syndrome d'imposture sont moins pénalisés dans leur progression parce qu'ils sont conditionnés pour travailler, faire vivre leur foyer. Et ils craignent moins l'échec que les femmes. Les femmes ont subi la domination masculine et portent en elles les stéréotypes véhiculés depuis des siècles, les ont intériorisés de façon inconsciente. L'origine du manque de confiance en soi se trouve également dans les jonctions sociales.

\*\*\* **Why Women Leave Leadership and What to Do About It, 14 mai 2022, Vanessa Lancaster**

<https://www.psychologytoday.com/us/blog/a-new-look-at-womens-leadership/202205/why-women-leave-leadership-and-what-to-do-about-it>

Les femmes se sentent très souvent surchargées par le travail et insuffisamment soutenues. Si l'impact de la crise sanitaire a plutôt été positif pour ces dernières, il réside tout de même beaucoup de disparités. Les femmes sont conditionnées dès l'enfance à se diriger vers leur rôle maternel, à sacrifier leur carrière pour le bien des autres. L'accessibilité au leadership leur est ainsi réduite. Il devient alors nécessaire pour les entreprises d'agir en fixant des limites au travail ou encore en faisant des femmes leaders des modèles.

### **Global Workforce of the Future, Avril-mai 2022, The Adecco Group**

[https://www.adecco-jobs.com/-/media/project/adeccogroup/documents/global-workforce-of-the-future-whitepaper\\_the-adecco-group\\_2022.pdf/](https://www.adecco-jobs.com/-/media/project/adeccogroup/documents/global-workforce-of-the-future-whitepaper_the-adecco-group_2022.pdf/)

Depuis le début de la pandémie de Covid, on observe un phénomène de démission aux États-Unis. Aujourd'hui, les employés aspirent à une quête de sens, un épanouissement entre la vie professionnelle et personnelle. Il existe quatre leviers fondamentaux pour retenir les collaborateurs: les salaires, la flexibilité, l'évolution de carrière et la santé mentale et le bien-être. Les entreprises doivent développer ces leviers pour fidéliser leurs salariés. Par ailleurs, les employeurs doivent évaluer l'impact des méga-tendances car elles représentent des dangers potentiels pour l'employabilité à long terme des employés.

### **Les femmes négligent la prise en charge de leur dépression, 27 avril 2022, Margot Montpezat**

<https://www.pourquoidoctor.fr/Articles/Question-d-actu/39213-Pourquoi-femmes-negligent-prise-charge-la-depression>

Les femmes se sentent souvent contraintes de tenir le coup et de ne pas reconnaître qu'elles ont des difficultés. La moitié des femmes souffrant de dépression disent avoir attendu près d'un an avant de démarrer un traitement. Pour expliquer le temps de cette prise en charge, six femmes sur dix disent avoir été ignorées ou rejetées par leur famille, leurs amis et/ou leur partenaire au sujet de leurs problèmes de santé mentale.

### **La falaise de verre : une promotion empoisonnée pour les femmes, The body Optimist, 25 avril 2022**

<https://www.ma-grande-taille.com/societe/feminisme/falaise-de-verre-promotion-empoisonnee-pour-femmes-317677>

Ce phénomène a été étudié pour la première fois aux États-Unis. Il désigne le fait de mettre des femmes au pouvoir seulement pendant des contextes de crise ou dans des circonstances compliquées. Dès lors, les hommes ont plus d'attentes et les femmes ont plus de risques d'échouer et de se faire évincer.

### **Resign, Resigned, or Re-sign, UKG, April 2022**

<https://www.ukg.com/resources/article/resign-resigned-or-re-sign?rq=1>

Reflections from pandemic-era job changers and the managers they left behind reveal that many quit too quickly. Disconnects between managers and employees about why people are resigning have not been resolved, and, though many managers genuinely believe they worked hard to keep their people from quitting, employees feel companies overestimate the effort they put into trying to retain them.

### **Classement mondial des entreprises « female-friendly Forbes, 7 Mars 2022**

<https://www.forbes.fr/femmes-at-forbes/exclusif-le-classement-mondial-des-entreprises-female-friendly-decouvrez-les-groupes-et-entreprises-francaises-qui-ont-une-politique-engageante-aupres-des-femmes/>

Suite à la crise du covid-19, les femmes ont perdu plus de 64 millions d'emplois. La crise a accentué le partage déséquilibré de la charge mentale dans les ménages. Forbes s'est associé à la société d'études de marché Statista pour identifier les entreprises qui montrent la voie lorsqu'il s'agit de soutenir les femmes. Ce classement a été établi à partir d'une enquête menée auprès de 85 000 femmes dans 40 pays. Les femmes interrogées ont été invitées à évaluer leur employeur sur des critères tels que l'équité salariale et le congé parental. Statista a également demandé aux femmes interrogées d'évaluer la manière dont les entreprises utilisent leurs plateformes et leur stratégie marketing : pour promouvoir l'égalité des genres ou perpétuer des stéréotypes négatifs. La représentation au sein de l'exécutif et du conseil d'administration a également été prise en considération.

### **CAP SUR LA PARITÉ DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES DES ENTREPRISES EUROPÉENNES, Institut Jacques Delors, 7 mars 2022**

<https://institutdelors.eu/publications/cap-sur-la-parite-dans-les-instances-dirigeantes-des-entreprises-europeennes/>

Seuls 30,6% des membres des conseils d'administration des grandes sociétés cotées en bourse dans l'UE sont des femmes. A ce stade, plusieurs États membres ont adopté des mesures pour un meilleur équilibre

femmes-hommes dans les conseils d'administration. Ces mesures ont prouvé leur efficacité mais pour le moment les postes décisifs restent majoritairement entre les mains des hommes.

### **\*\*\* When Women Leaders Leave, the Losses Multiply, Mars 2022, Potential Project, The Human Leader**

Il a été prouvé que les femmes dirigeantes ont un impact positif sur l'entreprise et ses résultats. On observe plus de performance au sein de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'une femme à sa tête. Les femmes feraient les choses de manières plus humaines, ce que les salariés préfèrent dans le leadership.

### **\*\*\*Les carriéristes, une espèce en voie de disparition ? , Les Echos, 17 février 2022, Muriel Jasor**

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/les-carrieristes-une-espece-en-voie-de-disparition-1387647>

Tribune à partir d'un sondage d'Opinion Way : en France, 42% des salariés estiment avoir perdu tout sens dans leur activité professionnelle depuis le début de la crise sanitaire. Aujourd'hui les aspirations de la génération X et des millenials se rejoignent pour demander plus d'autonomie dans leur organisation au travail ainsi que pour trouver du sens à leur activité.

### **« Comex du SBF 120 : il manque 212 femmes », 9 février 2022, Sylvie Laidet**

<https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/comex-du-sbf-120-12-femmes-manquent-a-l-appel>

Le cabinet Heidrick & Struggles a dévoilé son étude Mixité au sommet 2022 où l'on apprend que 31% des 120 plus grandes entreprises françaises cotées en Bourse (SBF 120) comptent au moins 30% de femmes dans leur comex et 9% en comptent au moins 40%. Cependant, l'augmentation des femmes dans les Comex s'explique parce qu'elles sont chassées en externe, ce qui pourrait démontrer d'un manque de capacités des entreprises à former et retenir leurs dirigeantes en interne.

### **Le traitement médiatique des entrepreneuses et des dirigeantes , Lab' R&D Mots-Clés, février 2022**

[https://static1.squarespace.com/static/5cb5f6b651f4d41671cfdd25/t/623b2fb298d44217d4baf101/1648046005376/Rapport\\_Etude-Traitement-Mediatique-Entrepreneuses-et-Femmes-Dirigeantes\\_fevrier2022.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5cb5f6b651f4d41671cfdd25/t/623b2fb298d44217d4baf101/1648046005376/Rapport_Etude-Traitement-Mediatique-Entrepreneuses-et-Femmes-Dirigeantes_fevrier2022.pdf)

Concernant les femmes et les hommes au pouvoir, plusieurs études ont montré que les femmes politiques sont traitées différemment dans les médias (biais de la « première femme », mise en doute de la capacité d'une femme à exercer le pouvoir etc.).

### **Les mythes et barrières qui freinent les carrières des femmes : décryptage et solutions, Mazars, février 2022**

<https://www.mazars.fr/Accueil/Insights/Publications-et-evenements/Etudes/Publication-Mixite-mythes-et-barrieres>

Réalisée en partenariat avec l'Observatoire de la Mixité, cette publication permet de faire un point sur la situation de la mixité dans les entreprises françaises et européennes pour comprendre les mythes qui pourraient expliquer la lenteur des progrès constatés au sein des instances dirigeantes, ainsi que des témoignages d'experts et de dirigeant(e)s, qui partagent leurs constats, difficultés, solutions et convictions dans cette longue conquête de l'équité.

### **Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants, Février 2022, France Stratégie**

[https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-rse-avis-salaries\\_aidants-fevrier\\_0.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-rse-avis-salaries_aidants-fevrier_0.pdf)

11 millions de personnes apportent de l'aide à un proche en perte d'autonomie et le soutien à ces aidants est un défi crucial pour la société. C'est un enjeu pour les entreprises car un salarié sur deux est aidant. Il est nécessaire de développer une politique d'accompagnement des aidants pour répondre à leurs besoins. La majorité des aidants sont des femmes, ce qui pose de nouveaux problèmes d'égalité professionnelle

### **Infographie: Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants, Février 2022, France Stratégie**

<https://www.strategie.gouv.fr/infographies/engagement-entreprises-leurs-salaries-aidants>

La plateforme RSE a formulé 24 recommandations « pour réformer le statut et la perception des aidants au sein de l'entreprise ». Le manque de soutien et de reconnaissance des aidants les fragilise et représente un coût pour les entreprises car les salariés aidants sont moins productifs. Il faut mobiliser tous les acteurs parties prenantes, libérer la parole dans la bienveillance, identifier les besoins pour y répondre, reconnaître compétences acquises par aidants.

### **La mixité : un atout stratégique face aux risques ?, Etude Grandes Ecoles au Féminin (GEF), janvier 2022**

[https://www.grandesecolesaufeminin.fr/sites/default/files/etude\\_gef\\_bva\\_-\\_janvier\\_2022.pdf](https://www.grandesecolesaufeminin.fr/sites/default/files/etude_gef_bva_-_janvier_2022.pdf)

Pour les répondants, la prise de risque est majoritairement une question de personnalité plutôt qu'une question de genre. Oser prendre des risques dépend de la confiance en soi, et cette qualité est davantage associée aux hommes. Le fait de privilégier l'humain à l'inverse est perçu comme une attitude plutôt féminine, même par les femmes elles-mêmes.

### **Fatigue, solitude, stress... Ces cadres qui ne veulent plus manager, 6 décembre 2021, Héroïse Pons**

<https://www.maddynews.com/2021/12/06/cadres-perte-gout-manager/>

En France le rôle de manager a une image prestigieuse. En réalité, beaucoup de managers sont pris dans des postes intermédiaires, entre les attentes de leurs équipes et les impératifs venus d'en haut, ce qui peut occasionner une charge physique et mentale épuisante, le manque de liberté pouvant être source d'une surcharge de travail. Les managers souffrent aussi d'un manque de reconnaissance au sein de leurs entreprises.

### **Droit à la déconnexion : Il faut éduquer et mieux former les managers , L'Express, 28 novembre 2021**

[https://www.lexpress.fr/actualite/societe/droit-a-la-deconnexion-il-faut-eduquer-et-mieux-former-les-managers\\_2163125.html](https://www.lexpress.fr/actualite/societe/droit-a-la-deconnexion-il-faut-eduquer-et-mieux-former-les-managers_2163125.html)

Avec l'avènement du télétravail, la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle est devenue de plus en plus poreuse. Le droit à la déconnexion, consacré par la loi travail en 2017, s'applique également dans le cadre du télétravail. Selon Benjamin Louzier, avocat - Redlink Avocats, des progrès restent à réaliser dans la formation des managers qui peuvent avoir tendance à empiéter sur la vie privée de leurs employés.

### **Vers plus de femmes en entreprises en 2021 : mode d'emploi , Monde des grandes écoles et universités LE MAGAZINE, N°97 - NOVEMBRE 2021, Léa Benhadouche, Marine Delcros et Clarisse Watine**

<https://www.mondedesgrandesecoles.fr/vers-plus-de-femmes-en-entreprises-en-2021-mode-demploi-ok-emma-comment-on-devient-presidente-du-cac-40/>

Les filles sont scolarisées plus longtemps (18.8 ans) que les garçons (18.3 ans) et obtiennent globalement de meilleurs résultats au bac. Cependant, il y a toujours des inégalités en fonction des filières. Il faut veiller à dégenrer les études scientifiques dès le plus jeune âge.

### **Women in the Workplace, McKinsey, September 27<sup>th</sup>, 2021**

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

According to the latest Women in the Workplace report from McKinsey, a year and a half into the COVID-19 pandemic, women have made important gains in representation, and especially in senior leadership. But the pandemic continues to take a toll. Women are now significantly more burned out—and increasingly more so than men.

### **Pacte 2022 pour l'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Laboratoire pour l'Égalité, 28 septembre 2021**

<https://www.laboratoiredelegalite.org/le-pacte-pour-legalite-2022/>

### **« Vie pro-vie perso : ces jeunes salariés qui font sauter les barrières », Challenges, 24 septembre 2021, Clara Bevilacqua Poretzky**

[https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/vie-pro-vie-perso-ces-jeunes-salaries-qui-font-sauter-les-barrieres\\_782019](https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/vie-pro-vie-perso-ces-jeunes-salaries-qui-font-sauter-les-barrieres_782019)

La jeunesse salariale porte un regard différent sur le travail par rapport à leurs aînés. Les 18-30 ans aujourd'hui sont beaucoup plus sujets à la reconversion professionnelle. Ils ont le sentiment que l'entreprise doit leur permettre de s'accomplir. Ils entendent donner corps à l'idée selon laquelle on ne cherche plus à séparer les sphères professionnelle et personnelle, mais plutôt à les faire coïncider au même moment et parfois au même endroit.

### **Les proches aidants pour les nuls, Septembre 2021, Ouvrage de Marina Al Rubaee, Jean Ruch**

Un proche aidant est une personne - conjoint, enfant, parent, ami, voisin - qui soutient une personne âgée, malade, handicapée ou en perte d'autonomie. En 2021, 11 millions laissés seuls avec leur charge, ce qui peut mener à l'épuisement et à la solitude. L'ouvrage a pour objectif de reconnaître le travail de ces

personnes et de les informer sur les aides disponibles, les soutiens possibles et les bonnes pratiques pour ne pas s'oublier.

### **Women's Value of Sustainable Leadership, TRANSEARCH Paris study, June 2021**

[https://www.transearch.com/Downloads/TRANSEARCH\\_Etude-Leadership-Feminin.pdf](https://www.transearch.com/Downloads/TRANSEARCH_Etude-Leadership-Feminin.pdf)

TRANSEARCH Paris wondered about the feminine components of a new sustainable leadership, its assets to support the tall orders of Sustainability, the actions to be taken and the challenges to be met to promote sustainable parity. This study, conducted in June 2021, reflects the testimony of 50 French women leaders. After fighting stereotypes, many refuse to assert the existence of female leadership. But many, especially those who have broken through the glass ceiling and become CEO or entrepreneur, agree having had to fight to get there and to have experienced a strong sense of injustice.

### **Opting Out ou comment les femmes redessinent la réussite sociale, mars 2021, Christine Lewicki Podcast**

<https://www.christinelewicki.com/podcast-episode-40-opting-out-femmes-reussite-sociale-celine-alix/>

Interview de Céline Alix, ancienne avocate en M&A qui a travaillé comme chargée de mission politique commerciale et affaires juridiques à la mission économique de l'Ambassade de France à Washington D.C, ainsi que comme chargée de mission au sein du Service des affaires internationales de l'AMF. Céline Alix revient sur son parcours et explique pourquoi elle est sortie de cette voie pour tracer sa propre route.

### **Inégalités femmes-hommes chez les cadres. Rémunération et accès aux responsabilités : du chemin à parcourir », Trajectoires Parcours & Inégalités, APEC, mars 2021**

<https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20C3%A9tudes/pdf/inegalites-femmes-hommes-chez-le>

Les cadres estiment que les écarts de rémunération sont encore significatifs à profils et postes équivalents (les rémunérations des hommes demeurent 7% supérieures à celles des femmes cadres). Par ailleurs, les femmes continuent de moins accéder au management que les hommes (35% versus 43%). La réduction des inégalités peine encore à se concrétiser, les moyens employés à cet effet comme les quotas dans les comités de direction font encore débat chez les cadres (41% y sont favorables dont 52% des femmes cadres).

### **A handbook for Executive Women in the Boardroom, DiliTrust, 2021**

<https://www.dilitrust.com/en/blog/a-handbook-for-executive-women-in-the-boardroom/>

In the context of a global pandemic where the impact on companies and society is unprecedented, gender diversity and parity in management bodies have never been so important. Facing the vast gap between the demand and supply of female directors, DiliTrust's mission is to help Board of Directors and Committees make the most of governance best practices.

### **Public Attention to Gender Equality and the Demand for Female Directors, ECGI Finance Working Paper N° 667/2020, March 2020**

[https://ecgi.global/sites/default/files/working\\_papers/documents/giannettiwang667final.pdf](https://ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/giannettiwang667final.pdf)

We explore whether demand factors contribute to low female board participation. We use time varying public attention to gender equality as a shock that differentially affects the demand for female directors of firms with different ex ante culture towards gender equality. We find that public attention is associated with an increase in female board representation, especially in firms whose ex ante culture is more sympathetic to gender equality. Furthermore, public attention to gender equality changes the way female directors are recruited. First, the pool of female directors broadens without any obvious compromises on quality. Second, public attention to gender equality reduces the probability that connected men are appointed, leading to higher female board representation.

### **How to Recruit More Women to Your Company, November 28<sup>th</sup>, 2019, Sarah O'Brien**

<https://hbr.org/2019/11/how-to-recruit-more-women-to-your-company>

The latest Women in the Workplace report by McKinsey & Company and LeanIn.org shows some progress in gender diversity, but there's still work to be done. To explore this disconnect between the good intentions of leaders and true progress on closing the gender gap, LinkedIn undertook several studies around gender and work over the past year.

**If Women Don't Apply to Your Company, This Is Probably Why, Harvard Business Review, October 17<sup>th</sup>, 2019, Lori Nishiura Mackenzie ; Alison Wynn ; Shelley J. Correll**

<https://hbr.org/2019/10/if-women-dont-apply-to-your-company-this-is-probably-why>

We found that women seemed less engaged when companies presented a culture in which women didn't appear well-represented. For example, women asked fewer questions when presenters talked about a "work hard, play hard culture" that highlighted heavy drinking (e.g., fridges stocked with beer, beer pong games, social drink events) and favored working late into the night *in* the office. In many ways, this culture echoed stereotypes of a college fraternity culture.

**Conciliation vie pro-vie perso : les femmes payent toujours le plus lourd tribut , Challenges, 3 octobre 2019, Marion Perroud**

[https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/conciliation-vie-pro-vie-perso-les-femmes-payent-toujours-le-plus-lourd-tribu\\_677508](https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/conciliation-vie-pro-vie-perso-les-femmes-payent-toujours-le-plus-lourd-tribu_677508)

La Dares a mené une enquête d'une ampleur inédite sur les imbrications entre sphères personnelle et professionnelle. En la matière, les stéréotypes ont encore la vie dure et les femmes sont encore les plus exposées aux difficultés, avec à la clé, des risques notoires pour leur santé.

**Language Matters: How words impact men and women in the workplace, LinkedIn, July 2019**

<https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/loestone/body/pdf/LinkedIn-Language-Matters-Report-FINAL2.pdf>

To better understand how professionals respond to different word choices, we took an in-depth look at the words men and women use in the world of work: from their LinkedIn profiles to interactions on LinkedIn, to the language used throughout the recruitment process and in the workplace itself. We also analyzed language used in the press and on social media to describe public figures, and engaged expert Professor Rosie Campbell, Director of the Global Institute for Women's Leadership at King's College London.

**Le brown-out, ce nouveau fléau dans l'entreprise, Harvard Business Review, 18 avril 2019 Arnaud Lacan**

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/04/25392-le-brown-out-ce-nouveau-fleau-dans-lentreprise/>

Le brown-out décrit une baisse de l'engagement des collaborateurs résultant d'une perte de sens au travail, d'un manque de compréhension du pourquoi de leur mission et d'une absence de mise en perspective de leurs tâches. Les personnes en brown-out travaillent alors sans réellement se préoccuper de la qualité de ce qu'elles produisent et démissionnent mentalement de leur poste.

**« Ambition professionnelle, regards croisés femmes – hommes », PWN Paris, Think Tank Women & Ambition, septembre 2018**

[https://pwnparis.net/index.php?option=com\\_attachments&view=attachments&task=download&id=1495](https://pwnparis.net/index.php?option=com_attachments&view=attachments&task=download&id=1495)

**Les femmes et l'ambition professionnelle : une relation ambivalente, entre fierté et tabou.**

**Women and the paradox of power 8 keys for transforming business culture findings, August 2016, Jane Perdue ; Anne Perschel**

[https://www.researchgate.net/publication/323319515\\_Women\\_and\\_The\\_Paradox\\_of\\_Power\\_8\\_Keys\\_for\\_Transforming\\_Business\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/323319515_Women_and_The_Paradox_of_Power_8_Keys_for_Transforming_Business_Culture)

Women's relationship with power is complex – an interplay of psychological, cognitive, and cultural factors. For many women in business, their relationship with personal power holds them back, be it lack of confidence, cultural conditioning, or simply not understanding power in all its depth and positive possibility. For the women in business who comprehend, and practice, personal and positional power, their struggle with it is an external one – a power play with legacy organizational practices, stereotypes, and paradigms.

**Enquête sur les ambitions des femmes dans le numérique !, Social Builder, mai 2016**

[https://www.linkedin.com/pulse/participez-notre-enquete-sur-les-ambitions-des-femmes-remi-prunier/?trk=portfolio\\_article-card\\_title](https://www.linkedin.com/pulse/participez-notre-enquete-sur-les-ambitions-des-femmes-remi-prunier/?trk=portfolio_article-card_title)

En partenariat avec [CNum](#), [Engie](#) et [G9+](#)

**Pourquoi les hommes obtiennent tout le crédit lorsqu'ils travaillent avec des femmes? Jeff Guo, 13 novembre 2015, The Washington Post <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/11/13/why-men-get-all-the-credit-when-they-work-with-women/>**

**Gouvernance et efficience , octobre 2015, Viviane de Beaufort**

<http://www.agnes-bricard.com/wp-content/uploads/2015/10/Femmes-gouvernance-efficience-Ma-vision.-vdb-.pdf>

**Women and The City International Survey on Women working in finance Kepler Cheuvreux, December 2014**

[https://irsociety.org.uk/files/Women\\_in\\_Finance\\_Survey-WIF.pdf](https://irsociety.org.uk/files/Women_in_Finance_Survey-WIF.pdf)

Kepler Cheuvreux reached out and polled an exceptional sample of 812 female professionals in the finance field. The results of which makeup Kepler Cheuvreux's first international survey of working woman and constitute a unique benchmark in the sector.

**Carrière des hommes hauts fonctionnaires et arrangements conjugaux, Centre d'études de l'emploi, Connaissance de l'emploi, septembre 2014**

[http://ceet.cnam.fr/medias/fichier/114-femme-exceptionnelle-carrieres-hommes-hauts-fonctionnaires\\_1507729914779-pdf?ID\\_FICHE=1049641&INLINE](http://ceet.cnam.fr/medias/fichier/114-femme-exceptionnelle-carrieres-hommes-hauts-fonctionnaires_1507729914779-pdf?ID_FICHE=1049641&INLINE)

Disponibilité horaire, carrières linéaires et rapidement ascendantes, marché de gré à gré favorisant la cooptation, voire mobilité géographique imposée constituent autant de facteurs limitant l'ascension professionnelle des femmes cadres. À caractéristiques professionnelles comparables (concours d'entrée), ces normes favorisent les carrières masculines.

**The confidence gap, The Atlantic, May 2014, Katty Kay ; Claire Shipman**

<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-confidence-gap/359815/>

Some observers say children change our priorities, and there is some truth in this claim. Other commentators point to cultural and institutional barriers to female success. There's truth in that, too. But these explanations for a continued failure to break the glass ceiling are missing something more basic: women's acute lack of confidence.

**25% des femmes gagnent plus que leur conjoint : Un problème pour les hommes ?, 20 minutes, 5 mars 2014, Mathieu Bruckmüller**

<https://www.20minutes.fr/societe/1315594-20140305-20140305-25-femmes-gagnent-plus-conjoint-probleme-hommes>

Selon une étude Insee, en 2011 sur 10 millions de couples 25% des femme ont des revenus supérieurs à ceux de leurs conjoints. 53% des hommes disaient alors ne pas avoir de problème avec cette situation. Pourtant, il reste que dans l'inconscient masculin, c'est à l'homme de rapporter de l'argent, symbole de pouvoir et de puissance. Résultat, si la femme a un meilleur salaire, pour certains « les vieux schémas s'écroulent »..

**Bienvenue sur la planète femme : La mise en regard de 3 générations de femmes à travers le monde sur l'égalité Femmes-Hommes , Etude Mazars, 2014**

<https://www.mazars.fr/content/download/554330/33981211/version//file/Women%20World%20French%202020.pdf>

Les femmes ressentent-elles les changements de ces dernières années ? Est-ce le cas partout dans le monde ? Estiment-elles aujourd'hui avoir les mêmes chances que les hommes ?

**Rethink What You "Know" About High-Achieving Women , Décembre 2014, Robin J. Ely, Pamela Stone, and Colleen Ammerman**

<https://hbr.org/2014/12/rethink-what-you-know-about-high-achieving-women>

Cette étude sur les diplômés de Harvard révèle qu'il y a un véritable fossé entre ce que les femmes attendent de leur carrière et ce qu'elles obtiennent.

**Intervention de Serge Weinberg sur la valeur ajoutée d'un board mixte - Women Board Ready ESSEC 14 fevrier 2014 <https://youtu.be/SWMO2nSGvGY>**

**Women on boards : sharing a rigorous vision of the functioning of boards, demanding a new model of corporate governance", De Beaufort, V., et Summers, L. juillet 2014,**

Journal of Research in Gender Studies, Vol.4, n° 1, p. 101-140.

[https://www.researchgate.net/publication/281185439\\_Women\\_and\\_Corporate\\_Governance\\_Towards\\_a\\_New\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/281185439_Women_and_Corporate_Governance_Towards_a_New_Model)



**Do Women Choose Different Jobs From Men? Mechanisms of Application Segregation in the Market for Managerial Workers, May 2013, Roxana Barbulescu ; Matthew Bidwell**

[https://www.researchgate.net/publication/262218101 Do Women Choose Different Jobs From Men Mechanisms of Application Segregation in the Market for Managerial Workers](https://www.researchgate.net/publication/262218101_Do_Women_Choose_Different_Jobs_From_Men_Mechanisms_of_Application_Segregation_in_the_Market_for_Managerial_Workers)

This paper examines differences in the jobs for which men and women apply in order to better understand gender segregation in managerial jobs. We develop and test an integrative theory of why women might apply to different jobs than men. We note that constraints based on gender role socialization may affect three determinants of job applications: how individuals evaluate the rewards provided by different jobs, whether they identify with those jobs, and whether they believe that their applications will be successful.

**Plafond de verre : les déterminants de l'avancement de carrière des cadres féminins », Centre d'analyse stratégique, L'Essentiel, avril 2013**

<http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/essentiel-avril2013-ok.pdf>

Parcours de femmes ayant atteint les plus hauts niveaux de direction d'entreprises et met en exergue les déterminants de cette ascension. Si ces déterminants sont connus (parcours scolaire, appropriation des normes organisationnelles, soutiens personnels et professionnels, disponibilité totale), la façon dont les femmes les mobilisent dessine un paysage de stratégies différentes. Ces stratégies peuvent être porteuses de changements dans l'entreprise et la société, sans pour autant remettre en cause le fonctionnement organisationnel des entreprises au sein desquelles elles exercent leurs fonctions.

**Qu'en pensent les hommes : Le regard des hommes de 60 pays sur l'évolution des relations hommes/femmes, Etude réalisée par Mazars, 2013**

[https://www.mazars.fr/content/download/335131/27651332/version//file/qu'en%20pensent%20les%20hommes\\_FR%20planches.pdf](https://www.mazars.fr/content/download/335131/27651332/version//file/qu'en%20pensent%20les%20hommes_FR%20planches.pdf)

Si la place des femmes a indéniablement changé dans la société, quand est-il de celle des hommes ? Cette enquête permet de se pencher sur la perception qu'ont les hommes de la génération Y des nouveaux contours de la mixité.

**Femmes et pouvoir : tabou ou nouveau modèle de gouvernance ? septembre 2012, Viviane de Beaufort**

Grâce aux 50 interviews réalisés, l'auteure interpelle sur un rapport au pouvoir des femmes différent. « L'entreprise est un lieu de pouvoir sociétal et social... » (Eugène Enriquez). Le modèle « masculin » prescrit un certain nombre de comportements qui

créent des stéréotypes par défaut concernant les femmes. Comment les femmes appréhendent elles la position de pouvoir ? Ont-elles la possibilité de se positionner différemment ou sont-elles amenées à se conformer au modèle « guerrier »

de conquête du pouvoir, parfois au prix de l'abandon d'une partie de leur identité? La normalisation relative de situation où des femmes sont en situation d'exercer le pouvoir permet-elle le développement de nouveaux modèles ?

<https://gender.vivianedebeaufort.fr/wp-content/uploads/2018/08/Entretiens-en-francais-.pdf>

[https://www.boyden.com/media/women-and-their-relationship-to-power-169220/etude\\_francais.pdf](https://www.boyden.com/media/women-and-their-relationship-to-power-169220/etude_francais.pdf)

**Pouvoir(e)s : Les nouveaux équilibres femmes-hommes, éditions Eyrolles, avril 2012, Armelle Carminati-Rabasse, Sophie Bramly**

Depuis que la place des femmes a changé parce qu'elles travaillent, votent, divorcent, pensent et agissent librement, comment se partage ce pouvoir, dans la sphère privée, comme dans les sphères professionnelles et sociales ?

<https://livre.fnac.com/a4041645/Armelle-Carminati-Rabasse-Pouvoir-e-s>

**Women on boards in French companies between the desire of new politics and the reality of old power, Dubouloy M., Londres, décembre 2011**

**Masculine Norms : Why Working Women Find It Hard to Reach the Top**, in Knowledge@Wharton, 3 aout 2011

**L'endogamie des grands patrons dans la sélection des dirigeants , L'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise, 17 novembre 2010, Thèse de doctorat- Chapitre 2- Sabrina Chikh**

Malgré la féminisation et le rajeunissement, il reste une diversification encore insuffisante des parcours : la suprématie des élites provenant de Polytechnique, l'ENA et HEC fait perdurer une certaine endogamie.

**A Review of Research on Masculinity Ideologies Using the Male Role Norms Inventory**, The Journal of Men's Studies vol. 15, p. 130-146, R.F. Levant, K Richmond, mars 2007

**Femmes au pouvoir - récits et confidences**, Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno, Stock, 10 octobre 2007

**Through the labyrinth: The truth about how women become leaders**, Eagly, A.H., Eagly, L.L., et Carli, L.L. (2007) Harvard Business Press.

**Grandir comme dirigeant**", in Voyage au Cœur de la dirigeance, Dugas L., 2007

**Femmes au pouvoir, femmes de pouvoir**, Fitoussi M., éditions Hugo & Compagnie, 2007

**Critical Mass on Corporate Boards: Why three or more women enhance governance**, Richard Ivey, School of business, University Western Ontario, 2006.

**L 'Ambition au Féminin : Les parcours professionnels des anciennes et diplômées des réseaux GEF** », **Grandes écoles au féminin, février 2005**

[https://www.grandesecolesaufeminin.fr/pdf/etude\\_diplomees\\_gef\\_20.pdf](https://www.grandesecolesaufeminin.fr/pdf/etude_diplomees_gef_20.pdf)

**Dossier : Psychologie des minorités actives, 1991, Moscovici S. , Sciences Humaine, Hors-série n°42 nov 2003, Gilles Marchand**

[https://www.scienceshumaines.com/psychologie-des-minorites-actives\\_fr\\_12969.html#:~:text=Pour%20Moscovici%2C%20entre%20la%20majorit%C3%A9,de%20mani%C3%A8re%20coh%C3%A9rente%20et%20unanime](https://www.scienceshumaines.com/psychologie-des-minorites-actives_fr_12969.html#:~:text=Pour%20Moscovici%2C%20entre%20la%20majorit%C3%A9,de%20mani%C3%A8re%20coh%C3%A9rente%20et%20unanime)

Selon Serge Moscovici, la minorité active se définit comme déviante par rapport au groupe majoritaire et « possède ses propres positions, son cadre, ses visées qu'elle propose comme une solution de rechange ». Entre la majorité et la minorité, il doit exister une influence réciproque. La finalité de la minorité active est d'imposer ses points de vue, qui remplaceront ceux de la majorité. Pour parvenir à devenir source d'influence, leur message doit être présenté de manière cohérente et unanime.

**Le quotient féminin de l'entreprise**, question de dirigeants, éditions Village mondial, Arcier A., 2002

L'auteur fait l'hypothèse d'une approche du pouvoir différente des femmes et plaide pour une féminisation des espaces de pouvoir pour irriguer celui-ci et l'oxygéner.

**Breaking the Silence on Men Masculinities and Management**, Collinson, D.L., et Hearn, J. - 1996, in Men as Managers, Managers as Men, Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management. London Sage.



### **ESSEC Business School**

3 avenue Bernard-Hirsch  
CS 50105 Cergy  
95021 Cergy-Pontoise Cedex  
France  
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00  
[www.essec.edu](http://www.essec.edu)

### **ESSEC Executive Education**

CNIT BP 230  
92053 Paris-La Défense  
France  
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00  
[www.executive-education.essec.edu](http://www.executive-education.essec.edu)

### **ESSEC Asia-Pacific**

5 Nepal Park  
Singapore 139408  
Tél. +65 6884 9780  
[www.essec.edu/asia](http://www.essec.edu/asia)

ESSEC | CPE Registration number 200511927D  
Period of registration: 30 June 2017 - 29 June 2023  
Committee of Private Education (CPE) is part of SkillsFuture Singapore (SSG)

### **ESSEC Afrique**

Plage des Nations - Golf City  
Route de Kénitra - Sidi Bouknadel (Rabat-Salé)  
Morocco  
Tél. +212 (0)5 37 82 40 00  
[www.essec.edu](http://www.essec.edu)

## **CONTACT**

**Research Center**  
[research@essec.edu](mailto:research@essec.edu)