



La longue route des managers féminins

MANAGEMENT

Alors que les équipes managériales mixtes ont des résultats bien meilleurs que celles très majoritairement composées d'hommes, elles demeurent trop rares en entreprise

C'est un constat qui fait désormais consensus et que démontrent toutes les études sérieuses qui lui sont consacrées : la mixité au sein des équipes managériales est un facteur de performance. L'enquête interne très complète menée par Sodexo durant cinq ans sur ce thème, au cours

de laquelle 50.000 managers ont été interrogés, est l'une de celles qui appuient cette thèse. Marge brute en hausse de 23 %, engagement des collaborateurs de 14 % supérieur, fidélisation des clients plus importante, taux d'accidents en baisse, croissance interne de 13 % : les équipes managériales qui comptent entre 40 % et 60 % de femmes enregistrent des performances appréciables.

Et pourtant, si l'on en croit une autre étude, menée elle par l'organisation à but non lucratif Equileap en 2017, sur les 3.000 plus grandes entreprises de 23 pays, seules... six ont confié au moins la moitié de leurs postes de direction à des femmes ! Chez les 200 entreprises les plus importantes, le pourcentage tombe même à 20 %. Comment expliquer cet état de fait ? « L'analyse classique, c'est de voir le problème du côté des femmes, de parler d'autocensure, explique Jennifer Flock, associée

chargée des sujets de mixité et de leadership au sein de Heidrick & Struggles, cabinet de chasseurs de têtes dans le domaine des cadres dirigeants. *Se demander ce qui, en elles, les empêche de progresser et donc de s'adapter à l'entreprise, c'est mal comprendre les enjeux en la matière. Il faut plutôt se demander comment l'entreprise va pouvoir s'adapter aux femmes, les attirer, les retenir, les promouvoir, créer durablement des équipes mixtes.* »

« La mixité est un choix de la part des entreprises, corrobore David Mahé, à la tête du cabinet de conseil Stimulus, actif sur les questions d'égalité entre les femmes et les hommes. *Un choix d'organisation, de recrutement, de gestion de carrière, faisant par exemple en sorte que les femmes qui choisissent de devenir mères ne soient pas freinées dans leur progression. Pour accomplir cette démarche, il faut considérer la mixité non pas seulement comme un facteur qui contribue à l'image*

de marque, par exemple, mais véritablement comme un élément stratégique majeur. » « C'est le cœur du sujet, et c'est une prise de conscience qui est train de naître dans l'esprit des dirigeants, ajoute Jennifer Flock. La mixité, c'est un levier de performance. Se priver des femmes à des postes de décision, c'est d'abord se priver d'un vivier de talents très important, 60 % des diplômés au plan mondial étant des femmes. C'est aussi, comme l'ont montré les études, s'empêcher d'avoir des équipes managériales plus performantes, novatrices, efficaces... Cela ne doit pas rester un sujet RH marginal mais être au centre de la stratégie d'entreprise. » Cette question devrait être l'une de celles qui animeront le Women's Forum, lequel se tient du 14 au 16 novembre au Carrousel du Louvre, à Paris. ●

JEAN BERTHELOT DE LA GLÉTAIS