



Leadership en entreprise : Le plafond de verre reste infranchissable pour les femmes

Un focus du cabinet DDI (1), l'un des leaders mondiaux de la formation au leadership et du management des talents montre, que les femmes, bien souvent privées d'accès aux outils de formation leadership, sont désavantagées dès le début de leurs carrières. D'une manière plus générale, cette étude apporte plusieurs informations sur la question de l'échelle sociale et des femmes dans l'entreprise. Le titre de ce document rédigé à partir de l'étude globale DDI 2008 « leadership forecast » (2) et intitulé « *holding women back* », soit « *tenués à l'écart* » en traduction littérale, donne le ton !

Parmi les principaux enseignements et faits on note que :

– **Dans les programmes de formation :**

Au premier niveau de management, les hommes sont omniprésents dans les formations au leadership, soit 28% de plus que les femmes. Dès qu'on aborde les directions générales c'est 50% d'hommes en plus. En outre le nombre de formations au développement personnel est inversement proportionnel au nombre de femmes qui y participent, et ceci à tous les niveaux hiérarchiques.

– **Dans les promotions internes :**

Les femmes « tombent » plus facilement de l'échelle sociale que les hommes quand il s'agit d'accéder au sommet. Une affirmation à moduler selon les pays et les continents. En Australie, Nouvelle Zélande et en Amérique du Sud l'ascenseur social fonctionne moins bien qu'en Asie ou en Europe de l'Ouest avec des écarts entre le nombre de femmes managers de premier niveau et les femmes dirigeantes qui s'établissent respectivement à 22% pour les deux continents cités ci-dessus contre 15 % pour l'Asie et 19 % pour l'Europe de l'Ouest.

- **Dans les périodes de transition :**

Lors d'un changement de position, une période de fragilité accrue et cruciale, les femmes reçoivent encore moins de soutiens que les hommes. 35 % des femmes dirigeantes déclarent ne pas avoir eu de formations lors d'une évolution de poste contre 28 % des hommes du même niveau hiérarchique. La différence s'estompe au premier niveau de management (30 % pour les femmes et 28 % pour les hommes),

– **Dans les secteurs fortement féminisés :**

Dans les entreprises qui emploient plus de femmes que la moyenne, et alors même que leurs qualités et leurs talents sont indéniablement reconnus, les hommes sont encore majoritaires aux postes clefs. Ainsi même dans l'industrie pharmaceutique, les associations, les entreprises de services, les organismes d'Etat qui emploient beaucoup de femme manager, ces femmes n'occupent que très rarement des postes stratégiques (16 % contre sont 84 % pour les hommes).

– **Dans les programmes classés « Hauts Potentiels » :**

Les programmes de formation pour les hauts potentiels sont parfois tenus secrets. Leur évaluation aussi. Cela ne favorise pas leur féminisation. Culture du secret oblige : 42 % des cadres interrogés dans la partie focus de l'étude leadership forecast(2) avouent ne pas savoir s'ils font partie d'un programme haut potentiel ou pas. Ce manque de transparence dans l'évaluation des leaders nuit à l'intégration des femmes au sein de ces programmes. De plus, les processus de sélection des hauts potentiels, l'identification des talents, se font souvent dans un schéma codé dans lequel les femmes font l'objet d'une discrimination tacite.

– **Dans les rôles internationaux :**

A rôle équivalent ou niveau de leadership équivalent, les femmes ont moins de responsabilités à l'international que les hommes (21 % des hommes contre seulement 9 % des femmes).

Face à ce constat, DDI a identifié sept étapes à respecter pour que les femmes puissent progresser dans l'échelle sociale des entreprises :

- Mettre en place un système de management de succession. On a observé que les entreprises qui avaient mis en place ces plans destinés à pallier au départ en retraite des seniors avaient plus de femmes à des postes de cadres dirigeants que les autres,
- Reconnaître de manière égale les performances des uns et des autres afin de réduire l'écart de salaire entre les hommes et les femmes,
- Donner l'accès aux formations équitablement aux femmes et aux hommes,
- Encourager l'accompagnement des femmes par un mentor ou un coach, formel ou informel, qui pourrait élargir leurs horizons et les encourager à adopter une démarche plus opportuniste,
- Ouvrir les carrières internationales aux femmes. Il subsiste encore des préjugés sur les femmes qui ne souhaiteraient pas s'expatrier malgré l'excellente opportunité de développement que cela représente et alors même qu'il est reconnu que l'expatriation en famille est un gage de succès,
- S'assurer que le soutien aux cadres femmes est égal, si ce n'est supérieur à celui des hommes, lors des périodes de transition ou d'évolution,
- Prendre en compte la famille dans la définition des politiques R H de l'entreprise

En conclusion, pour Dominique Albet-Mellinger, Account Manager chez DDI France : « *les femmes ne pourront progresser dans l'entreprise que si les processus tacites de promotion et de formation, quelque soit le niveau hiérarchique des managers, sont remis à plat et remplacés par une démarche transparente, objective et professionnelle qui pourrait s'appuyer, entre autres, sur une meilleure évaluation des compétences. Si cette démarche n'était pas adoptée par les entreprises, l'ascenseur social pour les femmes (mais cela pourrait être vrai pour d'autres minorités) ne resterait qu'au stade de l'échelle »*

Le 11 mai 2009

contact presse : Michel Floirat
E.Mail : envicom@club-internet.fr
Tel : 06 80 14 30 77

DDI France : Julie Vedrinne
E.Mail : julie.vedrinne@ddiworld.com
Tel : 01 41 96 86 93

(1) DDI, fondée il y a 28 ans aux Etats-Unis, et implantée en France depuis quinze ans, aide les entreprises à réduire l'écart entre les talents existants aujourd'hui et les besoins stratégiques de demain. Faire émerger les dirigeants de demain, sélectionner et accompagner les talents, développer des managers exceptionnels font partie des expertises de DDI qui permettent aux entreprises de mettre en phase leur priorité business avec une gestion optimisée des talents. DDI France compte parmi ses clients : AIR FRANCE - KLM, AIR LIQUIDE, ALSTOM, AXA, BNP Paribas, FRANCE TELECOM ORANGE, GEFCO, LAFARGE, LIMAGRAIN, PHILIPS, PSA, SAINT GOBAIN, SANOFI AVENTIS, TOYOTA, ...

(2) Ce focus « Gender Research », a été réalisé à partir de l'étude « leadership forecast » conduite dans 6 pays (USA, Canada, U.K, France, Allemagne, Australie) auprès de plus de 12 000 managers répartis dans 76 pays et 1500 entreprises de toutes tailles. Sur la base de cette étude globale nous avons réduit l'échantillon à 10 000 personnes ou managers dont 3 800 femmes, soit plus précisément 500 femmes interrogées pour l'Europe de l'Ouest.