

A high-contrast, black and white close-up photograph of a woman's eye, looking slightly to the right. The eye is the central focus, with detailed eyelashes and a clear iris. The background is a soft, out-of-focus skin tone.

# Women Matter

La mixité, levier de performance de l'entreprise

Fondé aux Etats-Unis en 1926, McKinsey est aujourd'hui implanté dans environ 50 pays et compte près de 7 500 consultants dans le monde. Leader du conseil de directions générales, sa clientèle est constituée d'entreprises de premier plan appartenant à tous les grands secteurs de l'économie, ainsi que d'organismes publics et institutions à but non lucratif. Les prestations de McKinsey portent sur trois grands types de problématiques : la stratégie, l'organisation et l'efficacité opérationnelle.

# Women Matter

## **Les entreprises qui ont une plus forte représentation de femmes dans les fonctions de direction seraient plus performantes...**

“Women Matter” est une étude réalisée par McKinsey & Company dans le cadre de son partenariat mondial avec le **Women’s Forum for the Economy & Society**. Elle montre que les entreprises qui ont une plus forte représentation de femmes dans leurs comités de direction ou dans leurs équipes de management seraient aussi plus performantes.

Confirmant les disparités hommes/femmes, notamment en ce qui concerne la participation aux instances dirigeantes des entreprises, McKinsey apporte un éclairage factuel sur l’importance pour les entreprises de soutenir le développement des femmes sur la scène économique, afin qu’elles soient plus nombreuses à accéder à des postes à haute responsabilité.

S’emparant du constat établi et mettant en lumière les principaux freins à la représentation féminine dans les instances de direction, cette étude ouvre des pistes de réflexion et d’action pour passer de la conscience de la situation à la mise en œuvre du changement.

Les femmes seraient-elles l’avenir des entreprises ? La question est ouverte ...

# Sommaire



## Femmes sous-représentées dans l'entreprise, une réalité qui perdure

### 4 Une situation qui n'évoluera que très modérément dans le schéma actuel

- 4 Des disparités connues...
- 4 Un écart encore plus frappant dans les fonctions de direction
- 6 L'accroissement naturel du nombre de femmes diplômées ne suffira pas à modifier la donne

### 7 Un modèle qui reste principalement adapté aux hommes

- 7 Un modèle de performance "anytime, anywhere" inconciliable avec le double fardeau
- 8 Une ascension professionnelle qui passe par la maîtrise des codes masculins

### 8 Des ambitions féminines bridées par une conscience aiguë des freins

- 8 Une difficulté à se projeter dans la réussite
- 9 Une ambition moindre
- 9 L'"opt-out" : une cause réelle et sérieuse du déficit de femmes dans les instances dirigeantes





## Un potentiel économique majeur

### 10 Plus de femmes sur la scène économique, un impératif pour la compétitivité

10 Une urgence : anticiper la pénurie de talents en Europe

10 Les femmes, un atout grandissant pour les entreprises

### 12 Plus de femmes aux commandes : un levier de performance pour les entreprises ?

12 De l'impact positif des femmes sur l'excellence organisationnelle...

13 ... et sur la performance financière



## Réussir au féminin : ce qu'il faut savoir

15 La trentaine, l'âge de fixer ses ambitions

15 Le projet professionnel prime sur les considérations familiales

16 Un prix à payer plus élevé pour les femmes ?



## Réinventer le modèle ?

17 Accélérer la participation des femmes dans le monde du travail : le rôle déterminant des pouvoirs publics

19 Poursuivre les initiatives qui ont fait leurs preuves en entreprise

19 Quatre bonnes pratiques pour la mixité

19 Créer la transparence en mettant en place des indicateurs de mixité dans les entreprises

20 Mettre en place des mesures qui permettront de mieux concilier vie privée et vie professionnelle

21 Faire évoluer les processus de gestion des ressources humaines

21 Aider les femmes à maîtriser les codes dominants et cultiver l'ambition

21 Le rôle déterminant des directions générales d'entreprises

## Conclusion

22 Peut-on aller plus loin ?

# Femmes

sous-représentées  
dans l'entreprise,  
une **réalité** qui perdure

## Une situation qui n'évoluera que très modérément dans le schéma actuel

On sait que les femmes sont encore sous-représentées sur la scène économique européenne, en nombre comme en qualité des postes, mais mesure-t-on à quel point l'écart entre les femmes et les hommes reste élevé dans les fonctions de direction ?

### Des disparités connues...

Alors que les femmes représentent 55 %<sup>1</sup> des diplômés des universités en Europe, elles sont moins nombreuses sur le marché du travail : leur taux d'emploi est inférieur de 21 %<sup>2</sup> à celui des hommes. De plus, de fortes disparités subsistent dans le type de postes occupés et dans

*Le taux d'emploi des femmes est inférieur de 21 % à celui des hommes*

la rémunération : la différence de salaires atteint 15 %<sup>3</sup> en moyenne selon la Commission européenne. Les femmes sont également moins nombreuses à occuper des emplois

à temps plein : 33 %<sup>3</sup> travaillent à temps partiel, pour seulement 7 % des hommes.

Ces écarts moyens sont plus élevés encore dans les entreprises privées que dans le secteur public. Ainsi en France, 42 %<sup>4</sup> seulement des salariés du secteur privé sont des femmes, contre 58 % dans le secteur public et les différences de salaires y sont plus élevées (19 % contre 14 % dans le public).

### Un écart encore plus frappant dans les fonctions de direction

Au sein des entreprises, les femmes sont en Europe plus particulièrement sous-représentées dans les fonctions de management et les organes de décision : en moyenne, 11 % seulement des membres des instances dirigeantes<sup>5</sup> des entreprises cotées sont des femmes (*Figure 1*).

*En Europe, 11 % seulement des membres des instances dirigeantes des entreprises cotées sont des femmes*

Cette situation est très inégale selon les pays européens : en Norvège, plus de 32 % des membres des instances dirigeantes des entreprises sont des femmes, contre seulement 1 % au Luxembourg. D'une manière générale, la mixité est plus forte dans les pays d'Europe du Nord et de l'Est que dans les pays latins ou en Allemagne. La Norvège et la Suède, meilleures élèves, sont cependant encore loin d'atteindre la parité.

*"Il y a trente ans, personne n'aurait imaginé que les femmes resteraient aussi peu nombreuses dans les organes de direction des entreprises"*

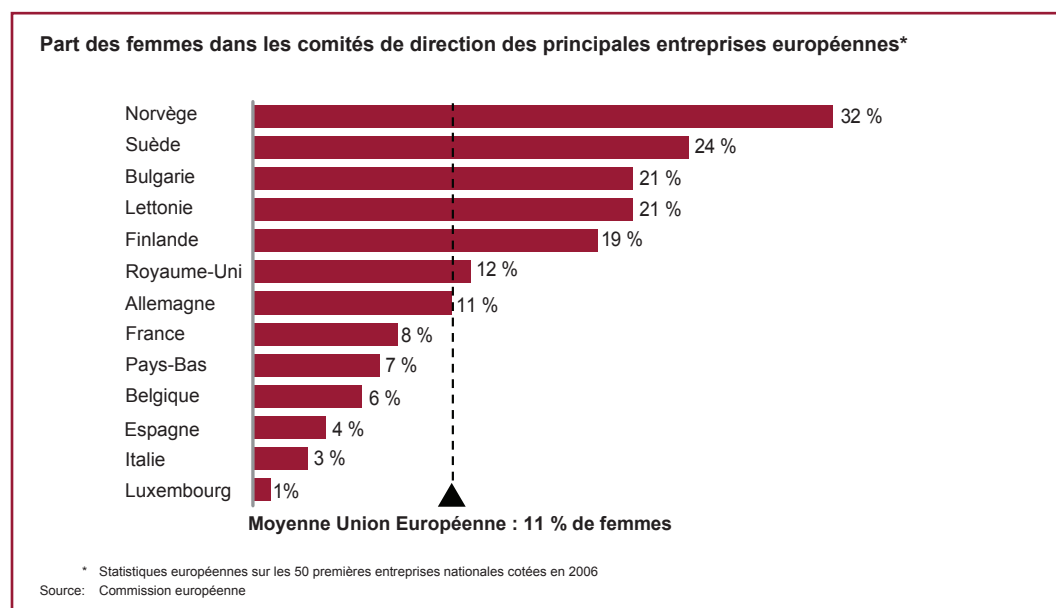
– Vice-présidente du Conseil  
d'administration d'un groupe mondial





**Figure 1**

**Les femmes ne représentent que 11 % des instances de direction en Europe**



## L'accroissement naturel du nombre de femmes diplômées ne suffira pas à modifier la donne

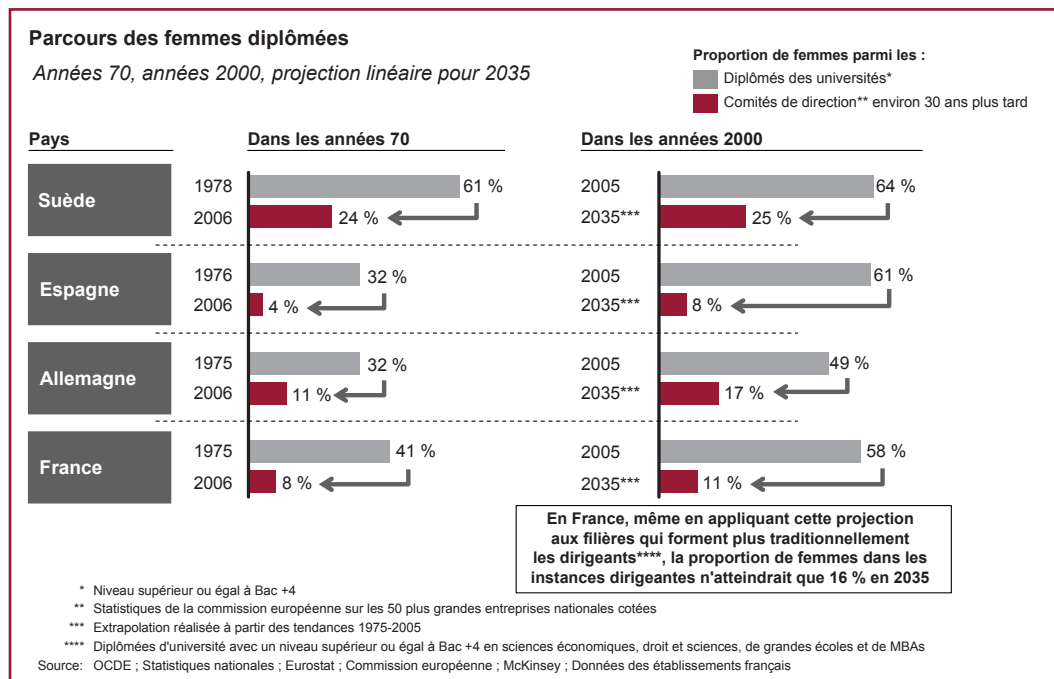
L'inégalité dans les fonctions de direction demeure et, à elle seule, l'augmentation du nombre de femmes diplômées de l'enseignement supérieur ne suffira pas à combler ce déficit. En effet, si l'on ne change pas les conditions du système actuel, la projection linéaire de l'accroissement historique du nombre de diplômées n'aura qu'un impact marginal sur la représentation des femmes dans les comités de direction. En Espagne par exemple, le seul effet de volume ne porterait la proportion de

femmes dans les instances dirigeantes que de 4 % en 2006 à 8 % en 2035 (Figure 2). Même si l'on applique ces projections uniquement aux filières traditionnelles qui forment les dirigeants (MBAs et écoles d'ingénieurs notamment), la progression ne serait, en France par exemple, que de 8 points entre 2005 et 2035 et passerait de 8 % à 16 %.

En clair, si l'on ne s'attaque pas aux racines du problème, le fameux "plafond de verre" n'est pas prêt d'être brisé et la participation des femmes aux instances de direction au cours des trente prochaines années restera faible.

Figure 2

L'augmentation de la part des femmes diplômées de l'enseignement supérieur aura un impact limité sur la mixité





## Un modèle qui reste principalement adapté aux hommes

Afin de comprendre quels sont les principaux freins à la montée en puissance des femmes aux postes de direction, nous avons dressé un état des lieux des études sur le sujet et interrogé plus de 50 dirigeants d'entreprise, hommes et femmes en Europe.

Au-delà des modèles de société plus ou moins favorables à l'emploi féminin, les modèles d'entreprise, historiquement conçus par les hommes, semblent être la clé de voûte du plafond de verre.

### Un modèle de performance “anytime, anywhere” inconciliable avec le double fardeau

Le syndrome du double fardeau – le travail et les tâches domestiques – pèse lourdement sur les femmes qui restent le pilier central de l'équilibre familial et en supportent les principales contraintes (maternité, éducation des enfants, gestion de la vie

domestique, soutien des parents, etc.). On note cependant que ces contraintes sont plus ou moins pesantes selon les pays, en fonction des incitations à la vie professionnelle (infrastructures telles que les crèches, politiques fiscales qui plaident plus ou moins en faveur des femmes au travail, etc.). Mais en moyenne, les femmes en Europe continuent de passer deux fois plus de temps que les hommes aux tâches domestiques : elles y consacrent 4 heures 29 minutes par jour, contre 2 heures 18 minutes pour les hommes<sup>6</sup>, dans notre échantillon (Figure 3).

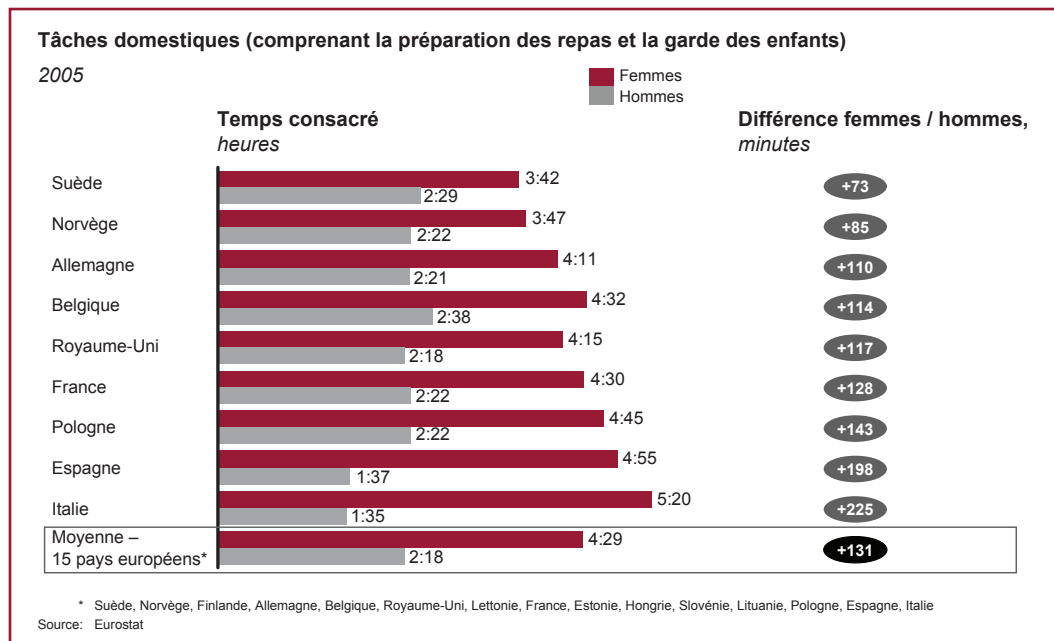
*“Lorsque des étudiantes m'interrogent, leur première question est toujours de savoir comment j'arrive à concilier ma vie professionnelle et ma vie privée”*

– Présidente d'un groupe de médias

Le double fardeau, qui relève du modèle de société actuel, soulève la question de sa compatibilité avec les contraintes liées à la fonction de dirigeant. Or, le modèle dominant, ou perçu comme tel, dans le monde de l'entreprise fait rimer leadership avec disponibilité à toute épreuve, mobilité géographique totale à tout moment (“anytime, anywhere”). Ce modèle repose aussi sur une linéarité des

Figure 3

Les femmes consacrent deux fois plus de temps par jour que les hommes aux tâches domestiques en Europe



schémas de carrières qui supportent mal les interruptions de parcours ou les refus de mobilité géographique.

*“Quand j’ai refusé, pour des raisons personnelles, de prendre la direction générale d’une unité à l’étranger, on m’a dit que je m’excluais du système. Mon refus a été considéré comme un acte suicidaire pour ma carrière”*

– Directeur Marketing, filiale française d’une grande banque

Ce modèle est jugé par les femmes comme le principal frein à la réussite ou à l’avancement professionnel, car inconciliable avec le double fardeau. Par exemple, les congés de maternité, ainsi qu’une moindre mobilité, sont vécus comme de sérieux freins : en Europe, 62 % des femmes perçoivent les contraintes familiales ou personnelles comme un obstacle à leur avancement<sup>7</sup>. Les diplômées des grandes écoles françaises sont, quant à elles, 96 % à considérer le fait d’avoir des enfants ou d’être en âge d’en faire comme un frein réel ou perçu par les employeurs<sup>8</sup>.

### **Une ascension professionnelle qui passe par la maîtrise des codes masculins**

La prédominance du modèle masculin dans les codes d’ascension professionnelle constitue un deuxième frein à la participation des femmes dans les instances dirigeantes des entreprises. En effet, elle implique un plus grand effort d’adaptation des femmes pour s’affirmer et se frayer un chemin vers les postes de direction.

Nos entretiens montrent, entre autres, qu’une des clés de la réussite réside dans la capacité à se promouvoir et à communiquer sans complexe sur sa performance et ses ambitions.

*Aux Etats-Unis, 70 % des femmes interrogées évaluent leur performance comme équivalente à celle de leurs collègues, tandis que 70 % des hommes s’estiment meilleurs que leurs collègues*

Or, il apparaît que les femmes tendent à minimiser leur contribution, comme le montre une enquête réalisée auprès d’étudiants de MBA<sup>9</sup> : aux Etats-Unis, 70 % des femmes interrogées évaluent leur performance comme équivalente

à celle de leurs collègues, tandis que 70 % des hommes s’estiment meilleurs que leurs collègues.

Si les femmes sont naturellement moins enclines que les hommes à reconnaître leur propre performance et à se s’en satisfaire, il est sans doute plus difficile pour elles d’affirmer leur talent et, de fait, de saisir ou provoquer toutes les opportunités pour gravir les échelons.

*“Pour un même projet, les hommes feront preuve de 100 % d’ambition même s’ils n’ont que 50 % des compétences requises. Les femmes, elles, seront inquiètes de ne posséder que 80 % de ces mêmes compétences”*

– Membre du directoire d’un groupe bancaire

Enfin, à cela s’ajoute un dernier handicap : la difficulté accrue pour les femmes de trouver un mentor. Selon une étude Catalyst<sup>10</sup> menée auprès des diplômés de MBA, 33 % seulement des femmes interrogées déclarent qu’il est facile de trouver un mentor contre 42 % des hommes. Or, 61 %<sup>11</sup> des femmes considèrent l’absence de mentoring comme un frein à l’évolution de leur carrière, contre 31 % des hommes.

### **Des ambitions féminines bridées par une conscience aiguë des freins**

A ces freins s’ajoutent des barrières psychologiques : la difficulté pour les femmes de se projeter dans la réussite et un déficit d’ambition qui, combinés à leurs aspirations familiales plus prégnantes, semblent pousser de nombreuses femmes à renoncer à faire carrière.

### **Une difficulté à se projeter dans la réussite**

Un troisième frein majeur ressort de nos recherches : la difficulté qu’ont les femmes à se projeter dans la réussite semble entra-

ver leur évolution professionnelle. L'absence de modèle féminin, considéré comme un frein par 64 % des femmes<sup>11</sup>, s'ajoute à une perception aigüe du défi que représente la réussite

*64 % des femmes considèrent l'absence de modèles féminins comme un frein à leur évolution*

dans le monde de l'entreprise aujourd'hui. Ainsi, en France,

77 % des femmes diplômées des grandes écoles pensent qu'il existe des freins à l'évolution de leur carrière<sup>12</sup>, et ce constat est aussi partagé par 49 % des hommes.

### Une ambition moindre

Au-delà de cette perception des freins (et peut-être à cause d'elle), l'ambition professionnelle féminine apparaît

*15 % des femmes hautement qualifiées aspirent à une position de pouvoir contre 27 % des hommes en moyenne*

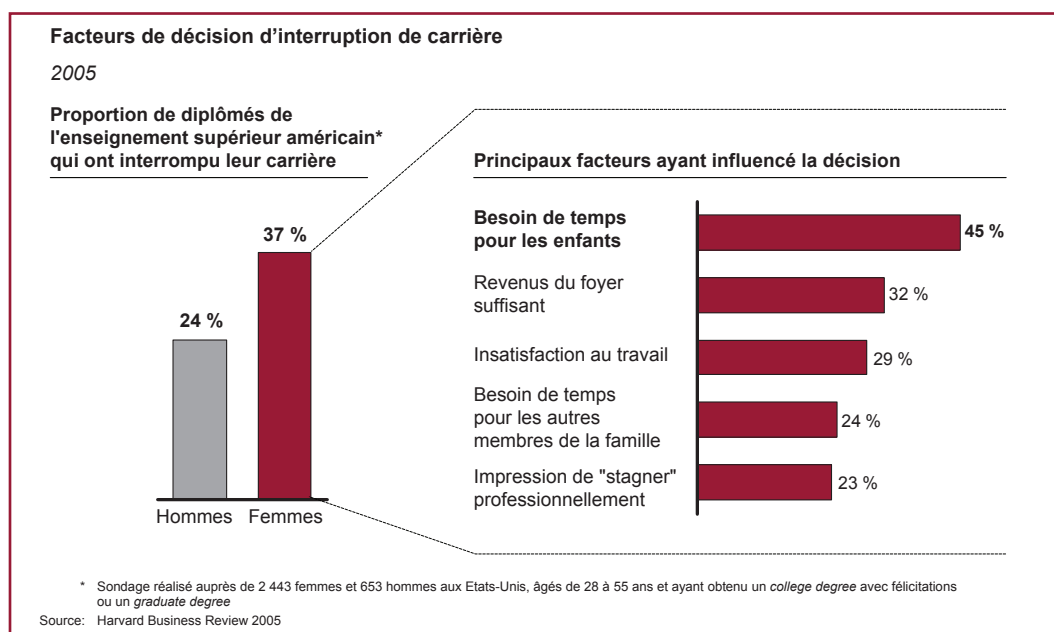
moins que celles des hommes. D'ailleurs, alors que 48 % des hommes se considèrent comme "extrêmement ou très ambitieux"<sup>13</sup>, seules 35 % des femmes affirment une telle perception d'elles-mêmes. De plus, seules 15 % des

femmes hautement qualifiées aspirent à une position de pouvoir contre 27 % des hommes en moyenne.

### L'"opt-out" : une cause réelle et sérieuse du déficit de femmes dans les instances dirigeantes

Enfin, l'"opt-out" (la décision volontaire de suspendre sa carrière) est à la fois une résultante des freins identifiés et un facteur aggravant du déficit des femmes dans les fonctions de direction. Ainsi, parmi les diplômés de l'enseignement supérieur américain interrogés par Harvard Business Review<sup>13</sup>, 37 % des femmes ont volontairement arrêté de travailler à un moment de leur carrière contre 24 % des hommes. Entre autres raisons invoquées par ces femmes, le besoin de consacrer plus de temps à leurs enfants est avancé par 45 % d'entre elles et l'insatisfaction au travail par 29 % (Figure 4). Ce constat est d'autant plus inquiétant que sur les 93 % de femmes qui souhaitent reprendre leur activité après une interruption de carrière, seules 74 % y parviennent, et uniquement 40 % à temps plein.

**Figure 4**  
L'interruption de carrière des femmes est principalement motivée par le besoin de temps pour leur famille



# Un potentiel économique majeur

## Plus de femmes sur la scène économique, un impératif pour la compétitivité

A la lumière de ces constats qui perdurent, nous nous sommes posé la question de l'urgence de changer. Au-delà des considérations égalitaristes, qu'est-ce qui justifie d'accélérer radicalement la montée en puissance des femmes dans le monde du travail, notamment aux postes de direction ? De fait, plusieurs raisons convergentes plaident en faveur d'une mixité accrue et d'une accélération radicale dans le traitement de ce problème. Il s'agit là d'un véritable enjeu de compétitivité pour les entreprises.

### Une urgence : anticiper la pénurie de talents en Europe

Face à une raréfaction des compétences en Europe dans les prochaines décennies, notamment pour les postes les plus diplômés, l'exploitation du réservoir de compétences féminines sous-utilisées (comme d'ailleurs des seniors) devient un atout majeur dans

la guerre des talents. Les chiffres sont parlants : si le taux d'emploi des femmes reste constant, une pénurie de 24 millions de personnes actives est à prévoir en 2040 en Europe ; en revanche, s'il atteint celui des hommes, cette pénurie est ramenée à 3 millions d'actifs (*Figure 5*).

## Les femmes, un atout grandissant pour les entreprises

Pour s'adapter aux évolutions des tendances de société et de consommation, les entreprises ont davantage besoin d'intégrer les femmes dans leurs organes de décision. Aujourd'hui, ces dernières pèsent fortement dans les décisions d'achat : en Europe, les femmes seraient à l'origine d'environ 70 %<sup>14</sup> des décisions d'achat des foyers, alors qu'elles ne représentent que 51 % de la population.

Même les industries traditionnellement masculines voient la part des femmes croître parmi leurs consommateurs : par exemple, les femmes influencent 60 %<sup>15</sup> des achats de voitures neuves au Japon ou encore représentent environ 47 %<sup>16</sup> des utilisateurs de PC en Europe.

La mixité est également bénéfique pour l'image de l'entreprise et constitue un facteur de convergence entre l'entreprise, ses employés, ses actionnaires et ses clients. Selon une étude de la Commission euro-

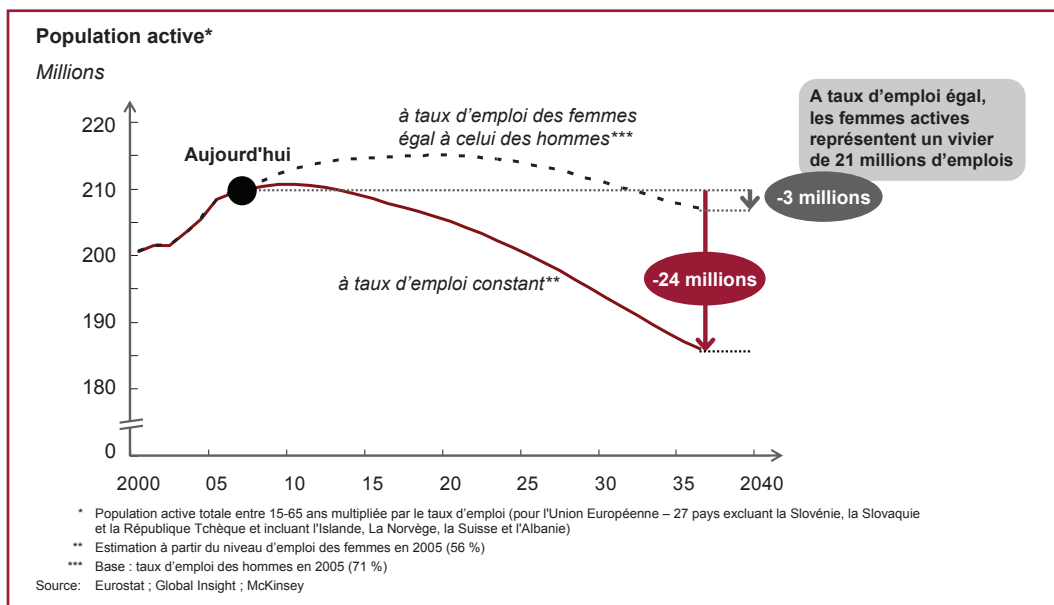


péenne<sup>17</sup>, la mise en œuvre de programmes de diversité a eu un impact positif sur la motivation des employés pour 58 % des entreprises qui en ont fait l'expérience et sur la satisfaction des clients pour 57 % d'entre elles. Elles sont aussi 69 % à évoquer une amélioration de leur image de marque.

En outre, les marchés financiers et les investisseurs s'intéressent de plus en plus à la mixité. Ainsi, des fonds tels que Calpers aux Etats-Unis ou Amazone en Europe prennent en compte cette donnée dans leurs critères d'investissements et des agences de notation (Core Rating, Innovest, Vigeo) développent également des outils pour mesurer la mixité dans les entreprises.

**Figure 5**

**Augmenter le taux d'emploi des femmes apparaît comme une réponse possible au défi démographique**





## Plus de femmes aux commandes : un levier de performance pour les entreprises ?

Afin de comprendre si une plus grande mixité pouvait aller de pair avec une performance économique supérieure, nous avons réalisé deux études approfondies d'une nature très différente, portant sur deux échantillons d'entreprises.

### De l'impact positif des femmes sur l'excellence organisationnelle...

Dans notre première étude, nous avons utilisé un outil de diagnostic développé depuis de nombreuses années par McKinsey, qui mesure l'excellence organisationnelle des entreprises sur neuf critères déterminants : leadership, vision, environnement de travail et valeurs, responsabilité, coordination et contrôle, compétences, motivation, innovation, ouverture sur l'extérieur. (Figure 6).

Après avoir utilisé cet outil auprès de 115 000 salariés issus de 231 institutions (entreprises privées et publiques, organisations à but non lucratif), nos experts ont pu démontrer le lien entre l'excellence des entreprises sur ces neuf dimensions et leur performance financière : en moyenne, les entreprises les mieux notées sur ces critères sont aussi celles qui ont une marge opérationnelle et une valorisation plus de deux fois supérieures à celles qui sont les moins bien notées (Figure 7).

Nous avons ensuite sélectionné dans cet outil les 101 entreprises qui publient la composition de leurs instances dirigeantes. Il s'agit, pour la plupart, de grandes entreprises couvrant un large spectre de pays en Europe, en Amérique et en Asie, et d'industries, de l'énergie à la distribution en passant par les institutions financières. Nous avons analysé les réponses des 58 240 salariés de ces entreprises sur les neuf critères de l'excellence organisationnelle et les avons mises en perspective avec la proportion des femmes présentes dans leurs instances de direction. Il ressort que les entreprises ayant plusieurs femmes dans



leurs fonctions de direction recueillent un score moyen plus élevé sur chacune des dimensions que celles qui n'en ont aucune, l'écart devenant sensible à partir d'une masse critique d'au moins trois femmes sur une moyenne de 10 personnes (Figure 8). En-dessous de ce seuil, aucun écart sensible de performance n'est observable entre les entreprises.

Si corrélation n'est pas causalité, la corrélation entre excellence organisationnelle et présence des femmes dans les organes de direction nous a semblé frappante. Cette corrélation fait aussi écho à de nombreux commentaires que nous avons entendus lors de nos entretiens avec des dirigeants d'entreprise.

*"Lorsqu'il y a des femmes dans un comité de direction, la nature des échanges n'est plus la même. Mais il en faut plusieurs, une ne suffit pas"*

– Membre du directoire d'un groupe bancaire

Nous avons donc cherché à savoir si les entreprises ayant des femmes dans leurs instances de direction, étaient aussi plus performantes financièrement.

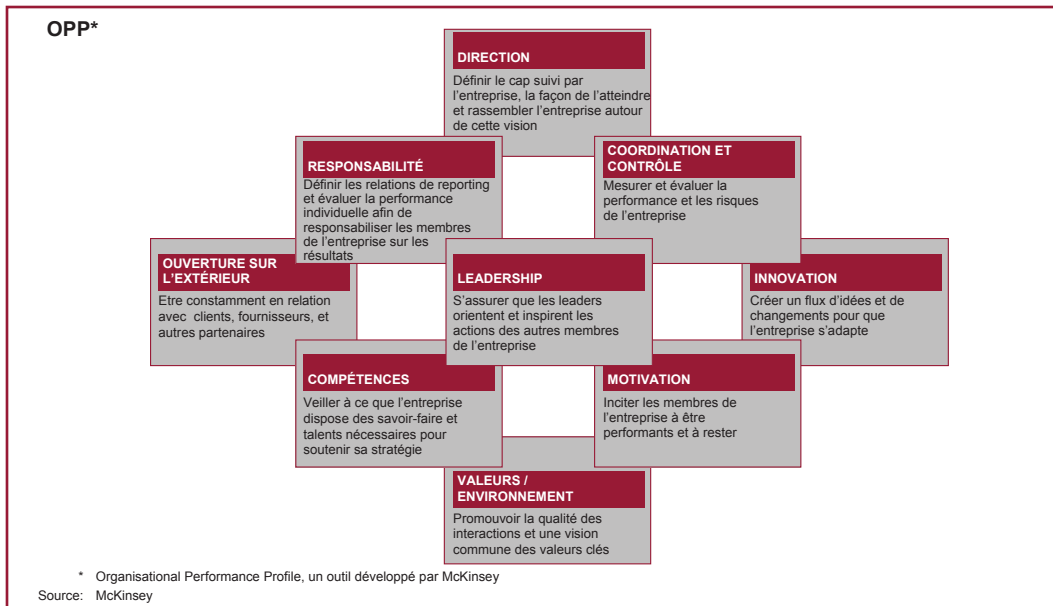
*"La présence de femmes dans une équipe est un facteur majeur d'enrichissement des idées. Pour moi, à compétences égales, il y a un lien direct entre le degré de mixité d'une équipe et sa performance"*

– Directeur général Europe d'un groupe mondial de biens de consommation



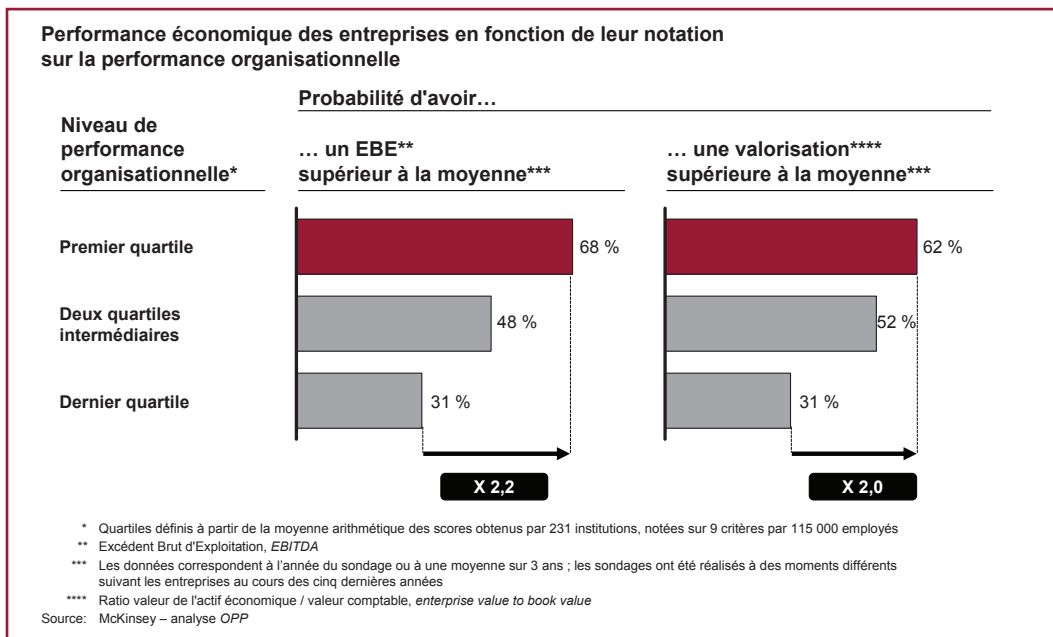
**Figure 6**

**Le niveau de performance organisationnelle est mesuré avec neuf critères**



**Figure 7**

**Les entreprises les mieux notées sur les critères d'excellence organisationnelle ont une marge opérationnelle et une valorisation plus de deux fois supérieure à celles des moins bien notées**



**... et sur la performance financière**

C'est pourquoi nous avons réalisé, avec Amazone Euro Fund, une deuxième étude qui s'intéresse à la performance financière des entreprises européennes ayant la plus forte mixité dans leurs postes de direction. Ces entreprises ont été sélectionnées parmi l'ensemble des entreprises européennes cotées affichant une capitalisation boursière supérieure à 150 millions d'euros, selon

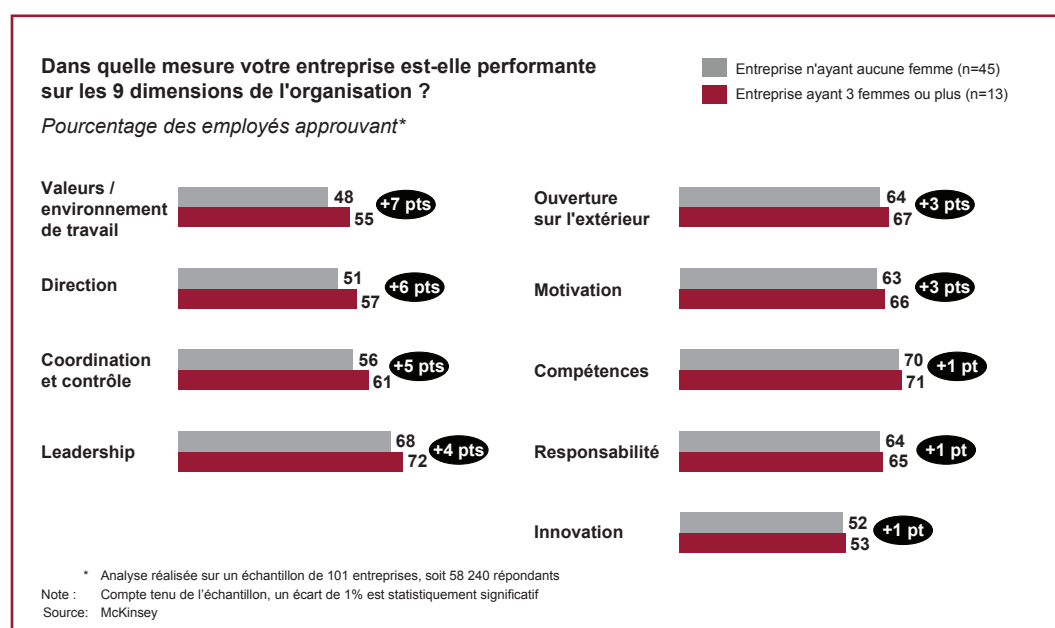
les critères suivants : le nombre et la part des femmes présentes au comité exécutif, leur fonction (un PDG ou un Directeur financier ayant plus de poids dans les décisions de l'entreprise qu'un Directeur de la communication) et, dans une moindre mesure, la présence de plus de deux femmes au conseil d'administration ainsi que la publication de données sur la mixité dans le rapport annuel.

McKinsey a ensuite analysé la performance financière de ces 89 entreprises par rapport à la moyenne de leur secteur de référence. De façon incontestable, ces entreprises ont en moyenne une performance supérieure à leur indice de référence en matière de rentabilité des fonds propres (11,4 % vs. 10,3 % en moyenne), de résultat opérationnel (EBIT de 11,1 % vs. 5,8 %) ou de croissance du cours de bourse (64 % de 2005 à 2007 vs. 47 %) (Figure 9).

Qu'en conclure ? Ces études démontrent, de manière statistiquement fiable, que les entreprises qui ont une plus grande proportion de femmes dans leurs comités de direction sont aussi celles qui sont les plus performantes. Si elle n'implique pas un lien de cause à effet, cette photographie factuelle de l'existant ne peut que plaider en faveur d'une plus grande mixité.

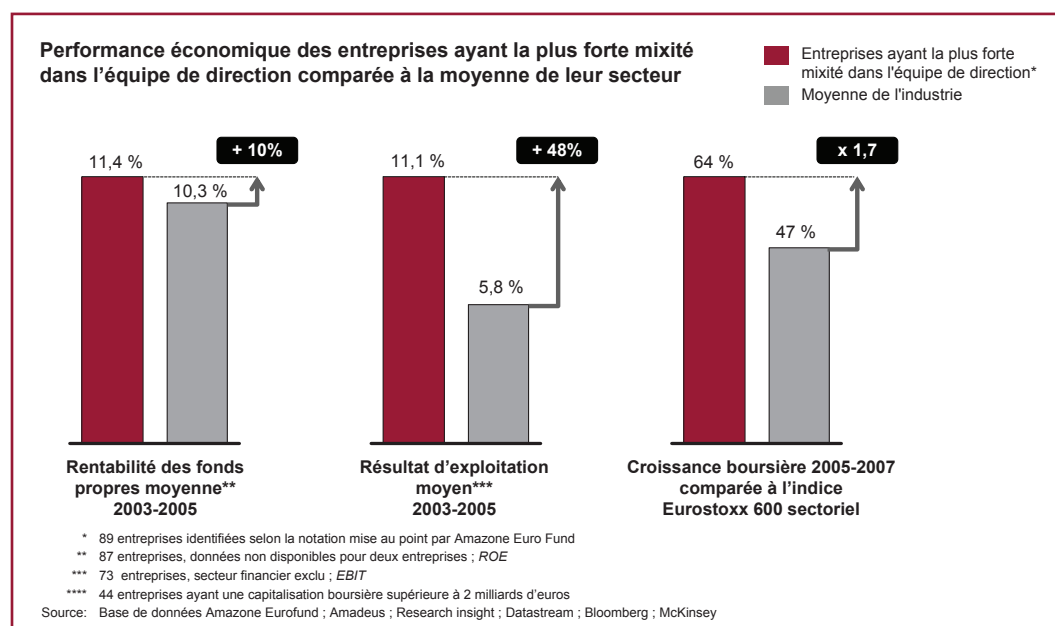
**Figure 8**

**Les entreprises ayant trois femmes ou plus dans les équipes de direction sont mieux notées sur les 9 dimensions de l'excellence organisationnelle**



**Figure 9**

**Les entreprises qui ont une plus grande proportion de femmes dans leurs comités de direction sont aussi celles qui sont les plus performantes financièrement**



# Réussir au féminin : ce qu'il faut savoir



Ayant établi l'intérêt de la mixité, nous avons alors cherché à comprendre les motivations individuelles et les tournants de carrière qui influençaient la progression des femmes dans les entreprises. Nous avons donc réalisé en juillet 2007 une enquête sur un échantillon d'hommes (482) et de femmes (409) cadres et dirigeants à travers le monde (36 % en Europe, 31 % aux Etats-Unis, 33 % dans le reste du monde). Nous avons interrogé les participants sur les décisions ou événements qui ont eu un impact durable et significatif sur leur évolution de carrière. Il en ressort que les femmes qui ont réussi et ont accédé aux instances de direction de leurs entreprises ont, comme les hommes, privilégié leur projet professionnel sur celui de la famille, mais qu'elles ont rencontré plus d'écueils pour gravir les marches du pouvoir. Et cela concerne de la même manière les femmes qui accèdent aux instances dirigeantes (environ 30 % de nos répondants) et celles qui sont cadres.

## La trentaine, l'âge de fixer ses ambitions

Comme le montre notre enquête, le tournant décisif dans la carrière se situe autour de la trentaine. Cela vaut tant pour les hommes que pour les femmes, après quelque huit années d'expérience professionnelle. Mais ce moment apparaît plus crucial pour les femmes que pour les hommes, car celles qui font carrière sont plus nombreuses à dire qu'elles ont alors pris la décision de piloter leur carrière de façon plus active (25 % contre 20 % d'hommes) et que cette période décisive a été marquée par un choix : celui de réviser leurs ambitions à la hausse (22 % contre 16 % d'hommes).

## Le projet professionnel prime sur les considérations familiales

Cette enquête fait apparaître un phénomène inattendu : de façon convergente entre les hommes et les femmes, il apparaît que les facteurs ayant le plus d'influence sur le développement de carrière sont l'environnement professionnel (89 %) et un changement dans les aspirations personnelles (79 %). En revanche, les considérations familiales pèsent plus faiblement dans les décisions et cela vaut autant pour les hommes que pour les femmes (49 % vs 42 %) (*Figure 10*). Une large majorité de répondants (89 %) déclarent d'ailleurs ne

pas regretter ce chemin de carrière, qui a eu un effet positif ou très positif sur leurs revenus pour 75 % d'entre eux et sur leur stimulation intellectuelle pour 90 %. Cependant, les avis sont plus réservés en ce qui concerne l'impact positif de leur évolution professionnelle sur leur équilibre de vie (36 %).

### Un prix à payer plus élevé pour les femmes ?

Cependant, deux différences sensibles apparaissent entre les hommes et les femmes :

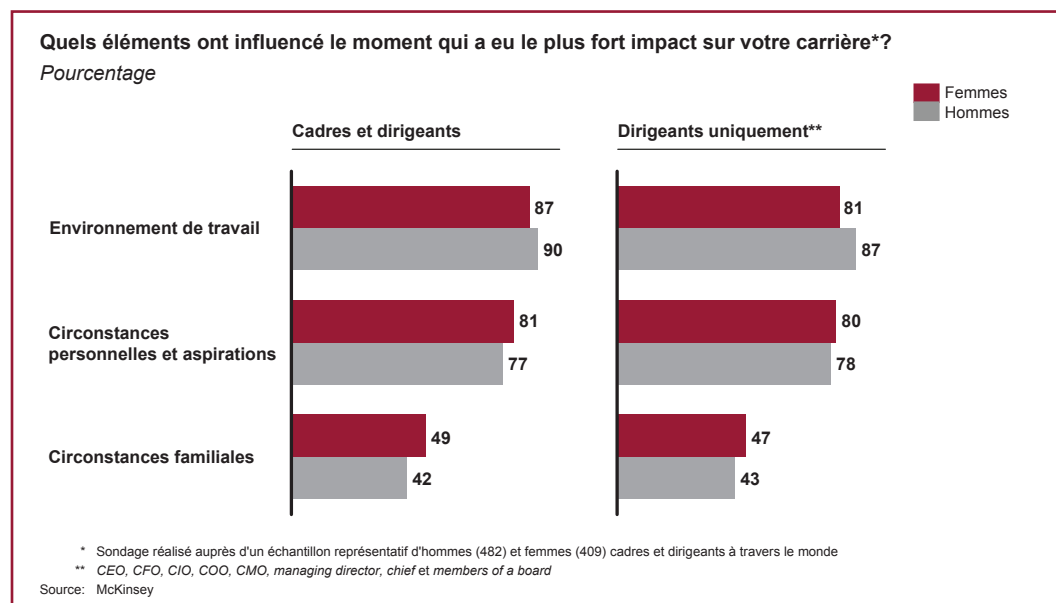
- La première porte sur l'aveu d'un sentiment de discrimination au cours de la carrière professionnelle, perçu pour 27 % des femmes contre 7 % des hommes.
- La seconde est de nature démographique et concerne une forte disparité de situation parmi les personnes interrogées : 54 % de femmes contre 29 % d'hommes seulement de notre échantillon n'ont pas

d'enfant, et 33 % d'entre elles sont célibataires contre 18 % des hommes. Le sondage mené par Harvard Business Review<sup>18</sup> le confirme : plus les femmes ont un poste élevé, moins elles ont d'enfants, tandis que c'est l'inverse pour les hommes. Ainsi, dans la tranche d'âge 41-55 ans, 49 % des femmes les "mieux rémunérées" (> 100 000 \$/an) n'ont pas d'enfant (contre 19 % des hommes), alors que 33 % des femmes "bien rémunérées" (> 55 000 à 65 000 \$ /an selon l'âge) n'en ont pas (contre 25 % des hommes).

Cette enquête nous donne à penser que, dans un modèle conçu pour les hommes, les femmes aujourd'hui parviennent à se tailler une place de choix en prenant le même chemin que les hommes, confrontées aux mêmes choix imposés par le modèle dominant, et notamment à celui de placer les considérations de carrière devant celles de la famille. Mais le dilemme entre réussite professionnelle et équilibre de vie n'est-il pas en réalité plus profond pour les femmes et le prix à payer pour réussir plus élevé ?

Figure 10

Les choix de carrière des cadres et dirigeants, hommes et femmes, sont majoritairement influencés par leur environnement professionnel et leurs aspirations personnelles



# Réinventer le modèle ?



Devant le constat d'inégalité et l'urgence comme l'intérêt, pour les entreprises, de réagir, nous avons tenté de dégager des pistes d'action en vue d'accroître la participation des femmes à la vie économique et leur présence dans les instances dirigeantes des grandes entreprises.

## **Accélérer la participation des femmes dans le monde du travail : le rôle déterminant des pouvoirs publics**

Les pouvoirs publics doivent créer les conditions favorables à la mise en place dans la société, comme dans les entreprises, de mesures propres à encourager le travail des femmes et l'équité.

Il existe une corrélation entre la part des femmes dans le volume total d'heures travaillées et la présence de femmes dans les instances de direction des entreprises, comme le souligne une autre étude de McKinsey portant sur 25 pays européens et publiée en septembre 2007<sup>19</sup>. En revanche, cette même étude montre que le taux d'emploi des femmes n'influe pas

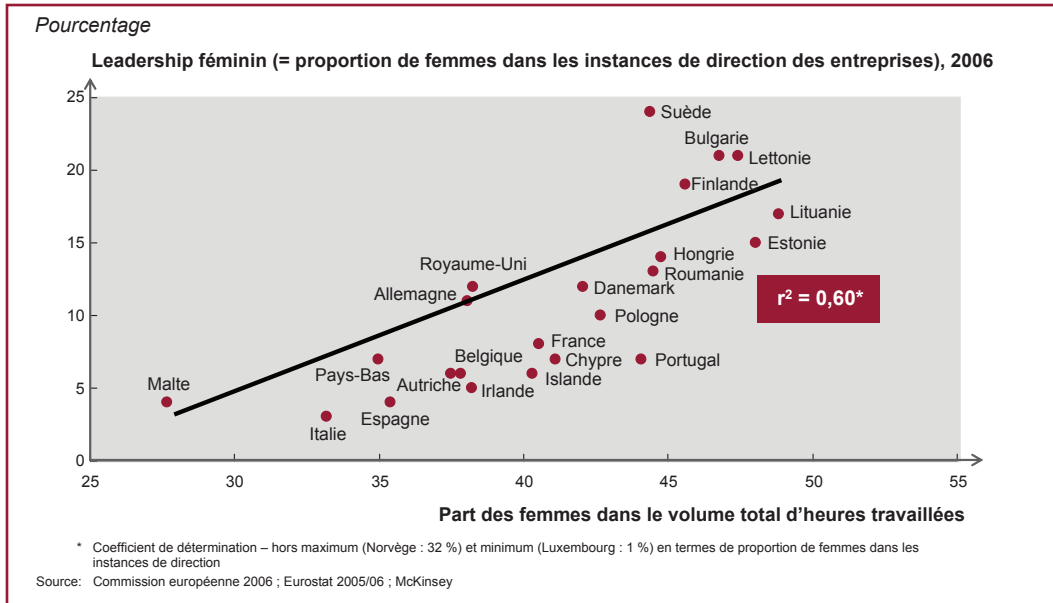
ou peu sur leur présence dans les instances de direction. Cela signifie qu'il faut mettre en place les conditions pour augmenter la quantité d'heures travaillées par les femmes dans le nombre total des heures travaillées (*Figure 11*).

Pour faire monter en puissance les femmes dans les postes de direction, il faut rendre l'environnement sociétal plus accueillant pour le travail des femmes, en usant de deux types de leviers. D'une part, il faudrait développer les aides propres à faciliter la conciliation des vies familiale et professionnelle (garde d'enfants, budget alloué aux familles,...). D'autre part, il s'agit de promouvoir l'égalité des sexes sur le lieu de travail (en termes de responsabilités, de salaires, de temps de travail, etc.).

Les priorités d'action peuvent varier d'un pays à l'autre. Par exemple, si la France et le Royaume-Uni enregistrent des taux d'emploi des femmes proches (60% pour la France, 67% pour le Royaume-Uni), les besoins d'amélioration et les politiques à mettre en œuvre concernent des axes différents. En France, si les femmes bénéficient d'atouts pour concilier vie professionnelle et familiale grâce à une politique nataliste et d'importantes structures publiques, l'égalité sur le lieu de travail est en revanche plus difficile et doit faire l'objet de mesures réglementaires. Le Royaume-Uni, malgré ses efforts et ses progrès en la matière, bénéficie de moins de structures d'accueil ou d'aides financières publiques pour la garde des enfants, mais

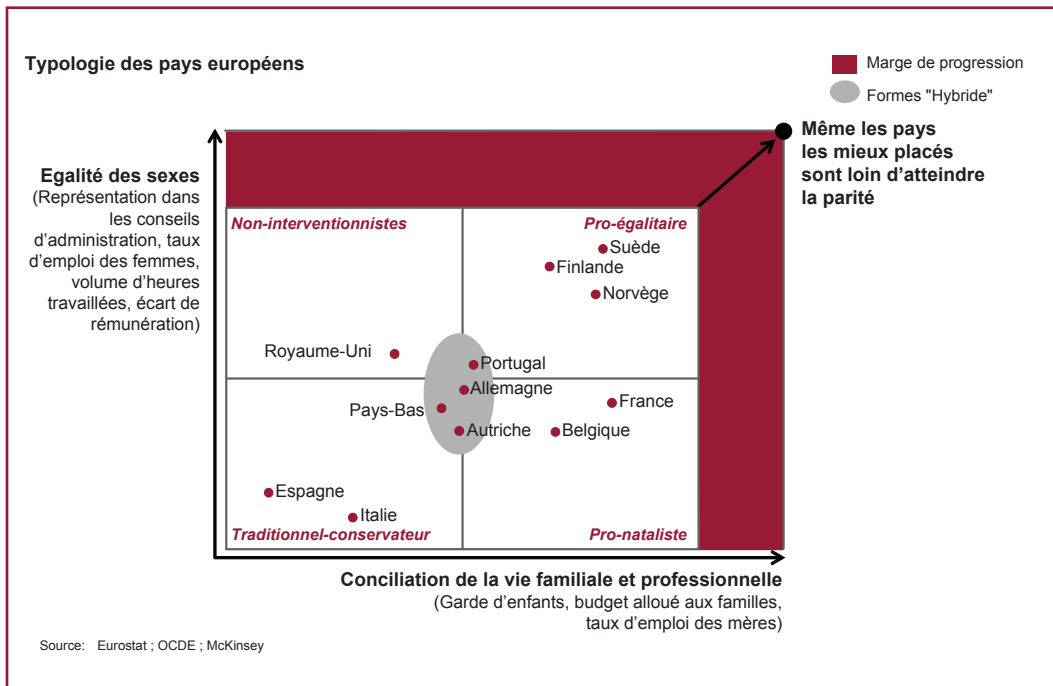
**Figure 11**

**Il existe une corrélation entre la part des femmes dans le volume total d'heures travaillées et la présence de femmes dans les instances de direction des entreprises**



**Figure 12**

**Les politiques publiques à mettre en œuvre varient selon les pays**





se caractérise par une forte tradition égalitariste sur le lieu de travail. Dans ce cas, les mesures à envisager devraient plutôt concerner les infrastructures sociales.

Si développer la participation des femmes au travail est une condition nécessaire, cela ne suffit pas à briser le plafond de verre. D'ailleurs, les pays nordiques, qui semblent pourtant les mieux placés sur l'ensemble des indicateurs, sont encore loin d'atteindre l'égalité dans les instances de direction (*Figure 12*).

### **Poursuivre les initiatives qui ont fait leurs preuves en entreprise**

Pour en savoir plus sur les initiatives les plus efficaces, nous avons interviewé une douzaine d'entreprises qui se distinguent par les progrès réalisés en matière de participation des femmes aux instances de direction. Nous en avons dégagé quatre bonnes pratiques pour le développement de la mixité.

*“Il ne s'agit pas de trouver une réponse miracle à la mixité, mais plutôt d'appliquer avec constance des mesures qui ont fait leurs preuves”*

– DRH d'un groupe de Télécom

## **QUATRE BONNES PRATIQUES POUR LA MIXITÉ** (*Figure 13*)

### **1 - Créer la transparence en mettant en place des indicateurs de mixité dans les entreprises**

La mise en place et le pilotage d'indicateurs de mixité constituent une première étape indispensable à tout changement. Parmi les principaux indicateurs on peut citer : la proportion de femmes dans les différents métiers de l'entreprise, aux différents échelons, et parmi les personnes recrutées, les écarts de rémunération ou de taux d'attrition des hommes et des femmes à des fonctions comparables, le ratio de femmes promues par rapport aux femmes éligibles à une promotion. Ce suivi doit susciter une prise de conscience de l'ampleur des écarts à combler au sein de l'organisation et il doit également servir d'outil de diagnostic et de pilotage des actions prioritaires.

A cet égard, nous écartons les quotas dont les effets secondaires sont jugés inacceptables par nos interlocuteurs.

Par exemple, certaines entreprises industrielles, qui ont des difficultés à attirer les femmes, ont décidé de faire de leur recrutement un levier prioritaire, allant jusqu'à réaliser des campagnes d'information auprès du grand public. C'est le cas d'IBM, qui réalise des interventions dans les écoles primaires et les collèges afin de sensibiliser les jeunes filles comme les enseignants aux métiers scientifiques et techniques. 1 000 collégiens et lycéens ont bénéficié de cette initiative en France en 2006.

*“Ce serait terrible pour les femmes d'être recrutées par obligation”*  
– Dirigeante d'un grand groupe industriel

## 2 - Mettre en place des mesures qui permettront de mieux concilier vie privée et vie professionnelle

Deux types de mesure s'imposent :

■ **La flexibilité du temps de travail** : cette flexibilité (ex. travail à distance, horaires flexibles, temps partiel, temps choisi) ne doit pas être exclusivement conçue pour un public féminin, mais elle doit s'insérer dans une évolution globale du modèle d'entreprise. Elle implique de réfléchir en interne aux adaptations qui peuvent être apportées à l'organisation et à la culture de l'entreprise. Sur un plan simplement pragmatique, des facteurs comme le coût de l'immobilier, par exemple, peuvent encourager les entreprises à généraliser le travail à domicile, qui permet d'utiliser un certain nombre de bureaux "mobiles", au-delà même des bénéfices qu'en retirent les employés.

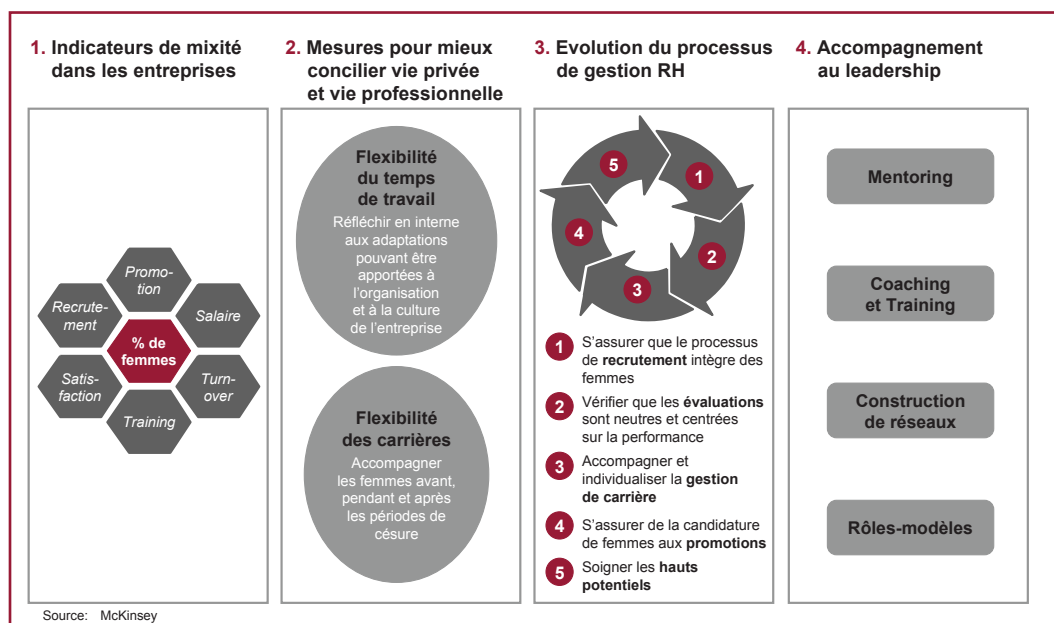
*La flexibilité du temps de travail ne doit pas s'adresser exclusivement à un public féminin*

■ **La flexibilité des carrières** et l'accompagnement lors des périodes de césure. Ce n'est pas simplement un jour, une semaine ou une année qui doivent être flexibles, c'est toute la carrière. Les carrières de femmes étant souvent discontinues, cet aspect doit être pris en compte pour s'assurer qu'il n'y a pas d'impact négatif sur la progression de carrière ou le salaire. Ainsi, parmi les diplômées de l'enseignement supérieur interrogées par Harvard, 58 % décrivent leur carrière comme non linéaire et seules 5 % des femmes souhaitant reprendre le travail après une interruption veulent revenir dans l'entreprise d'où elles venaient. C'est dire combien les entreprises doivent progresser.

A cet égard, le congé maternité représente la principale source de discontinuité et doit être géré activement si l'on veut s'assurer que les femmes reprennent le chemin de l'entreprise. Les meilleures entreprises en la matière s'assurent de maintenir le lien lors du congé, réalisent des entretiens individuels avant et au retour du congé de maternité afin de veiller à la bonne réintégration des salariées et surveillent de près les augmentations de salaires et de bonus dans les années qui suivent ce congé. Certaines vont plus loin, en cherchant à sensibiliser les managers sur ce sujet, par des brochures qui expliquent les démarches à suivre ou même par des modules de formation destinés à gérer au mieux cet évènement.

Figure 13

Les entretiens avec des entreprises se distinguant par leurs progrès en matière de mixité ont permis de dégager quatre bonnes pratiques



### 3 - Faire évoluer les processus de gestion des ressources humaines

Parallèlement, les entreprises doivent s'assurer que leurs systèmes de recrutement, d'évaluation et de gestion de carrière ne pénalisent pas la carrière des femmes. Par exemple, l'identification des hauts potentiels, souvent limitée aux cadres entre 28 et 35 ans dans les entreprises pourrait évoluer vers des critères plus souples et intégrer le nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise, afin de prendre en compte d'éventuelles maternités. Au-delà de la réforme des processus, les ressources humaines ont un rôle d'aiguillon essentiel pour sensibiliser les managers opérationnels et identifier les candidatures féminines. Concernant les promotions, de nombreux dirigeants suggèrent de s'assurer de la présence d'au moins une femme dans les candidatures. Certaines entreprises, telles que *JP Morgan*, ont organisé des formations auprès des recruteurs et des managers opérationnels pour les sensibiliser à l'importance de la diversité et balayer les préjugés qui affectent leurs décisions. Enfin, l'entreprise doit pouvoir proposer des parcours individualisés, pour garder les meilleurs talents. La flexibilité dans la gestion des ressources humaines doit accompagner la flexibilité du temps de travail prônée ci-dessus.

*“Un bon système ‘universel’ de gestion de carrière, cela n'existe pas. Au bout du compte, il faut toujours faire du sur-mesure, cas par cas, pour les hommes comme pour les femmes*

*– Vice-présidente du conseil d'administration d'un groupe international*

### 4 - Aider les femmes à maîtriser les codes dominants et cultiver l'ambition

Enfin, il faut aider les femmes à maîtriser les codes de l'entreprise. Des programmes de coaching, d'aide à la construction de réseau ou de mentoring sont des moyens très efficaces pour amener les femmes à prendre conscience des autolimitations qu'elles s'imposent et à gérer leur carrière dans un environnement masculin.

*Des programmes de coaching ou de mentoring sont des moyens très efficaces pour amener les femmes à gérer leur carrière dans un environnement masculin*

Ainsi, le FTSE-100 Cross-Company Mentoring Program en Grande-Bretagne et le programme équivalent du CAC 40 permettent de mettre en contact des femmes à fort potentiel de réussite avec les dirigeants des plus grandes entreprises, pour leur offrir à la fois un mentor et de nouvelles perspectives de carrière.

Les femmes ont également besoin d'être sensibilisées à la nécessité d'activer les réseaux. La mise en place de réseaux féminins au sein de l'entreprise permet non seulement d'opérer cette sensibilisation, mais aussi d'accroître la visibilité des leaders féminins au sein de l'organisation, ce qui est essentiel pour aider les jeunes femmes à s'identifier dans des rôles modèles.

Sources de motivation et de développement pour les femmes, ces initiatives ont souvent des résultats remarquables en termes de maintien et même d'augmentation du réservoir de talents féminins au sein des entreprises.

Beaucoup d'entreprises, réticentes à mettre en place des mesures uniquement dédiées aux femmes, les élargissent à l'ensemble du personnel.

### Le rôle déterminant des directions générales d'entreprises

Lorsque nous interrogeons les entreprises championnes en matière de mixité, il apparaît que la mise en place d'un tel projet s'apparente à une véritable révolution culturelle. Le changement doit ainsi impérativement se présenter comme un projet d'entreprise à part entière, porté par la direction générale. Les pratiques ne pourront évoluer que si cette dernière est convaincue que la mixité est un avantage concurrentiel et qu'elle s'engage, le PDG en tête, dans la conduite du changement. La quasi-totalité des entreprises que nous avons rencontrées et qui ont réussi à impulser de réels changements bénéficient d'une implication personnelle du PDG.

PriceWaterhouseCoopers constate que la mixité progresse de manière sensible dans les filiales où le directeur général s'implique personnellement sur le sujet.

*“J'ai parrainé de nombreuses femmes au cours de ma carrière. A force de les pousser dans leurs retranchements, elles ont fini par relever le défi. Aujourd'hui, elles occupent des postes à haute responsabilité”*

*– Directeur général Europe d'un groupe mondial dans le secteur de la santé*

Pour convaincre ses dirigeants sur la nécessité d'agir, Barclays organise des petits-déjeuners mensuels au cours desquels des leaders féminins expliquent à des directeurs opérationnels les freins auxquels elles ont été confrontées au cours de leur carrière.

## Conclusion – Peut-on aller plus loin ?

Nos entretiens auprès de dirigeants et dirigeantes d'entreprise, de hauts fonctionnaires et de personnalités politiques ont mis en relief des champs d'action, autres que ceux couverts dans notre étude, mais qui mériteraient d'être approfondis si l'on veut véritablement opérer une révolution des mentalités indispensable à l'accélération du changement. Nous retenons plus particulièrement deux pistes de réflexion.

La première concerne le rôle de l'éducation, où l'on observe que certaines filières ont une plus faible représentation féminine, ce qui prive les femmes d'un volume important de postes potentiels et notamment dans les fonctions de direction. S'agissant surtout des filières d'ingénieurs ou de celles qui forment les futurs dirigeants (par exemple, les grands MBA européens ou les grandes écoles d'ingénieurs), il est essentiel de se pencher sur les moyens de renforcer le rôle de l'orientation dans le secondaire pour favoriser l'accès des femmes à ces filières, et donc aux fonctions auxquelles elles préparent. Mais, ne devrait-on pas aussi redéfinir les profils des dirigeants et ouvrir les portes du pouvoir à d'autres filières que les écuries actuelles ? Enfin, plus en

amont encore, la remise en cause, dès la plus tendre enfance, des idées préconçues, notamment sur les métiers "d'hommes" ou "de femmes", n'est-elle pas également une étape nécessaire ?

*"Il y a très peu de femmes dans les écoles d'ingénieurs et, de ce fait, très peu de candidates pour les postes d'ingénieurs que je propose. Je recrute donc peu de femmes..."*

– PDG d'une grande entreprise de transport

La seconde a trait aux modèles d'équilibre familial. La pression sociale traditionnelle qu'exerce sur les hommes la quasi obligation de gagner leur vie pour nourrir la famille se relâche dans la jeune génération, au profit d'une plus grande liberté de choix et d'un meilleur équilibre dans la répartition des rôles au sein du foyer. Cependant, certains domaines restent circonscrits aux femmes qui en assument de fait toutes les contraintes. Par exemple, la maternité désigne les mères comme les référents indispensables à l'épanouissement de l'enfant, ce qui – comme nous l'avons montré – pèse sur les choix et perspectives de carrières des femmes, là où les hommes se sentent plus libres. Dès lors, la recherche de la mixité ne devrait-elle pas passer aussi par une réinvention du modèle d'équilibre familial ?

En conclusion, il semble juste de reconnaître le long chemin déjà parcouru dans la progression de la mixité sur la scène économique. Cependant, l'entreprise ne pourra pas à elle seule relever le défi. C'est sans doute la convergence d'actions concrètes et répétées, à chaque niveau de la

société et des institutions, individuellement et collectivement et en amont de la vie active qui construira peu à peu les fondements culturels et organisationnels du changement.

*“Si vous laissez faire les choses naturellement, les femmes risquent de ne pas gravir les échelons ... La tâche n'est pas simple, mais elle est à notre portée. Si nous le voulons vraiment, nous pouvons modifier l'équilibre hommes-femmes dans notre organisation. Cela prend du temps. A nous, chefs d'entreprise de fixer le cap et de nous engager, sans jamais relâcher notre vigilance !”*

– Directeur général Europe d'un groupe mondial dans le secteur de la santé

*“C'est à chacun et chacune d'entre nous de décider de sa vie, de faire des choix. Que veux-je faire de ma vie, de mon temps, de ma carrière ? Qu'est-ce qui me convient ? Je n'ai qu'une vie. Que veux-je en faire ?*

– Ex-présidente d'un pays européen

---

## Sources

- <sup>1</sup> Share of women in tertiary students, EU-27, Eurostat (2004)
- <sup>2</sup> Employment rates, EU-25, Eurostat (2005)
- <sup>3</sup> “Report on equality between women and men”, données 2004, Commission Européenne (2006)
- <sup>4</sup> “Chiffres clés 2006, l'égalité entre les femmes et les hommes”, données 2003 (proportion de femmes) et 2004 (écart de salaires), Service des Droits des Femmes et de l'Egalité, France (2006)
- <sup>5</sup> Statistiques de la Commission Européenne - Executive Board (2006)
- <sup>6</sup> “A statistical view of the life of women and men in the EU-25”, données pour 15 pays, Eurostat (2006)
- <sup>7</sup> “Women in Leadership: A European Business Imperative”, Catalyst – Conference Board (2002)
- <sup>8</sup> “Le parcours professionnel des diplômés des Grandes Ecoles : regards croisés hommes / femmes”, Ipsos / GEF (2007)
- <sup>9</sup> “More women at the top: The Impact of Gender Roles and Leadership Style”, Alice H. Eagly. In U. Pasero (Ed.), *Gender: From costs to benefits*. Opladen, Wiesbaden, Germany : Westdeutscher Verlag (2003)
- <sup>10</sup> “Women and the MBA: Gateway to opportunity”, Catalyst (2000)
- <sup>11</sup> *Women in Leadership: A European Business Imperative*, Catalyst – Conference Board (2002)
- <sup>12</sup> “Le parcours professionnel des diplômés des Grandes Ecoles : regards croisés hommes / femmes”, Ipsos/ GEF (2007)
- <sup>13</sup> “The Hidden Brain Drain - Off Ramps and On Ramps in Women's Career”, Harvard Business Review (2005)
- <sup>14</sup> Altema, publication Resis (2003) : selon l'étude “Think tank : marketing to women – The Gender Factor” de P. Crush, les femmes réaliseraient 85 % des achats de biens de consommation aux Etats-Unis (2004)
- <sup>15</sup> Nissan
- <sup>16</sup> Estimation fondée sur le nombre de personnes âgées de 15 à 74 ans ayant des compétences informatiques, selon les statistiques OCDE (2007)
- <sup>17</sup> “Cost and Effectiveness of Diversity”, Commission Européenne (2003)
- <sup>18</sup> “Executive women and the Myth of Having It All”, Harvard Business Review (2005)
- <sup>19</sup> “A Wake-Up Call for Female Leadership in Europe”, McKinsey & Company (2007), Claudia Funke, Anke Domscheit , Katrin Suder

## Auteurs

**Georges Desvaux**, directeur associé senior chez McKinsey, est basé au bureau de Paris où il intervient en particulier sur les problématiques Marketing dans des secteurs d'activité divers. Il est également un spécialiste de la Chine où il a passé sept ans au bureau de Pékin, de 1999 à 2006. En Chine, il a, entre autres, conseillé des entreprises d'Etat sur des questions de stratégie de portefeuille, sur la préparation d'introductions en bourse sur les places de New York et Londres, ainsi que sur des programmes marketing/ventes. Il a créé l'Asia House de McKinsey à Francfort pour accélérer le développement des consultants asiatiques et la construction de leurs réseaux en Europe.

Georges Desvaux est diplômé de l'Ecole Centrale de Paris et titulaire d'un M.S. en Mechanical Engineering du Massachusetts Institute of Technology.



**Sandrine Devillard-Hoellinger** est directrice associée chez McKinsey. Elle est l'un des chefs de file du pôle Produits de grande consommation-Distribution en Europe. À ce titre, elle conseille principalement les entreprises de ces secteurs sur des problématiques liées à la stratégie, à la création d'activités, à l'organisation et à l'efficacité opérationnelle. Ses missions l'ont amenée à travailler dans de nombreux pays européens ainsi qu'en Asie.

Elle est co-leader du McKinsey Women EMEA et membre du International Advisory Board du Women's Forum.

Sandrine Devillard est diplômée de l'École des Hautes Études Commerciales.



**Pascal Baumgarten** est directeur de projet de McKinsey au bureau de Paris. Il conseille en particulier les entreprises du secteur social et des assurances, sur des problématiques liées à l'évolution de leur organisation. Avant d'entrer chez McKinsey en 1998, il avait travaillé dans la banque d'affaires et dans le secteur de l'électronique professionnelle.

Pascal Baumgarten est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales.



## Contributeurs

### McKinsey & Company – France

Hélène Chatillon, consultante junior

Cécile Kossoff, directrice de la communication

Chantal Pommier, chef de projet communication

Brigitte Brami, designer graphique

### Women's Forum for the Economy and Society

#### McKinsey & Company – Allemagne

Les auteurs de "A Wake-Up Call for Female Leadership in Europe" :

Claudia Funke, directeur associé senior

Dr. Katrin Suder, directeur associé

Anke Domscheit, chef de projet

#### Amazone Euro Fund

Marc Cattellini, co-fondateur

Nicolas de Malézieux, co-fondateur

et leurs équipes

#### McKinsey Quarterly

## Remerciements

A toutes les entreprises interrogées au cours de cette étude



Women Matter

Copyright © 2007 McKinsey & Company, Inc.