

Women Matter 2012: Making the Breakthrough



Les clés de la mixité

Focus sur les entreprises françaises

McKinsey conduit depuis de nombreuses années des travaux de recherche sur le rôle des femmes au sein des directions générales des entreprises. Dans la continuité de ces travaux, le cabinet vient de publier « Women Matter 2012: Making the Breakthrough », le cinquième volet de sa série d'études « Women Matter ». Menée auprès de 235 entreprises à travers huit pays d'Europe¹, cette nouvelle étude est un benchmark inédit des pratiques des entreprises en matière de mixité à l'échelle européenne.

Plus de quarante entreprises françaises ont participé à l'étude, dont près de la moitié font partie du CAC 40. **Bonne nouvelle** : l'étude constate que les entreprises françaises ont fait des progrès en matière de mixité : 57 % d'entre elles en ont fait l'une de leurs 10 priorités stratégiques et 90 % de leurs PDG sont désormais impliqués en faveur de la mixité. « Women Matter 2010 » avait permis d'identifier qu'une fois définie comme priorité stratégique, la progression de la mixité passe par la mise en place d'un véritable « écosystème », constitué de trois dimensions² : l'engagement du management, des programmes de développement spécifiques aux femmes et des politiques et des infrastructures RH adaptées. Cette nouvelle étude montre que les entreprises mettent en place de nombreuses mesures en faveur de la mixité sur ces trois dimensions, les entreprises françaises mettant d'ailleurs en place plus de mesures que la moyenne européenne. **Pourtant, les avancées sur le terrain ne sont pas à la hauteur des attentes** et les femmes restent largement sous-représentées, notamment au sein des comités exécutifs.

Tout en confirmant l'importance de l'écosystème pour faire avancer la mixité, l'étude montre que l'enjeu réside dans la qualité de sa mise en œuvre. L'analyse des entreprises qui réussissent le mieux et atteignent 20 % de femmes au sein de leurs fonctions de direction grâce à leurs efforts, fait apparaître quatre éléments clés pour faire la différence :

- Maintenir un fort engagement de la direction générale et s'assurer que celui-ci soit perçu concrètement à tous les échelons de la hiérarchie ;

- Développer des indicateurs permettant de mesurer la situation et les progrès réalisés et s'assurer que ceux-ci soient utilisés ;
- Cibler les mesures les plus cruciales en fonction du contexte du pays et de la situation particulière de l'entreprise ;
- Et enfin catalyser le changement culturel et accélérer l'évolution des mentalités au sein de l'entreprise.

LES ENTREPRISES FRANÇAISES ONT ENTREPRIS D'IMPORTANTES EFFORTS MAIS LES RESULTATS NE SONT PAS ENCORE A LA HAUTEUR DES ATTENTES

La mixité est désormais une priorité pour 57 % des entreprises françaises

Bonne nouvelle en 2011, la mixité est désormais l'une des dix priorités stratégiques pour 57 % des entreprises françaises, et même l'une des trois priorités pour 17 % d'entre elles (c'est mieux qu'à l'échelle européenne où ces ratios sont respectivement de 53 % et 12 %). L'engagement des entreprises françaises se reflète dans le niveau d'implication de la direction générale : 90 % d'entre elles déclarent que leur PDG est engagé en faveur de la mixité. Ce ratio est en ligne avec la moyenne européenne qui s'élève à 92 % (Figure 1).

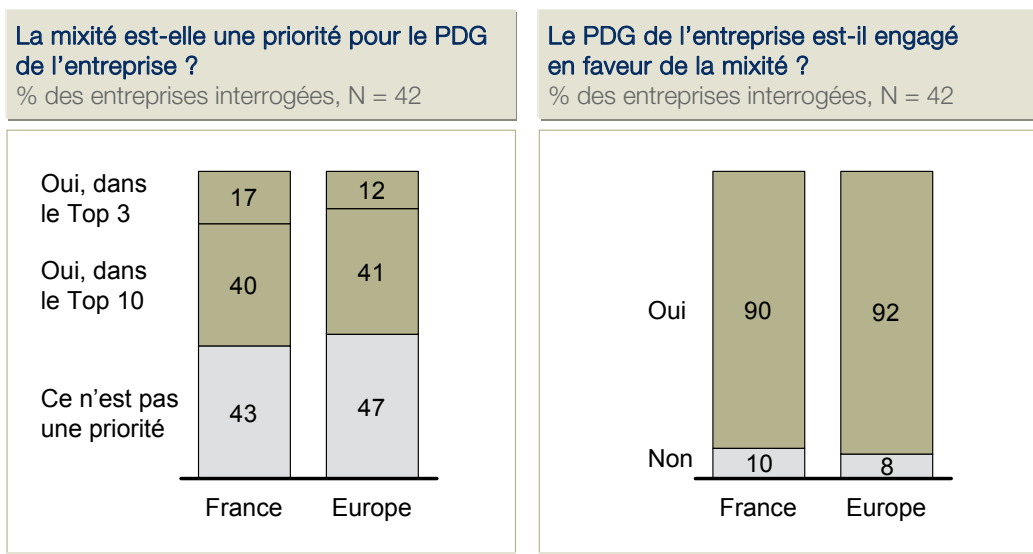
Les entreprises françaises ont mis en place de nombreuses mesures, équilibrées sur les trois dimensions de l'écosystème

L'étude « Women Matter » de 2010³ avait notamment montré qu'une fois définie comme priorité stratégique, la progression de la mixité passait par la mise en place d'un véritable « écosystème » constitué de trois grandes dimensions : l'implication visible du management ; la mise en place de programmes de développement individuel des femmes visant à renforcer leur leadership ; et la mise en place de processus et infrastructures RH (indicateurs de mixité, aides à la famille). L'étude de 2012 a retenu 41 initiatives sur les trois dimensions de

¹ Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, République Tchèque, Royaume Uni

² Women Matter 2010, "Women at the top of corporations: Making it happen"

³ Women Matter 2010 - "Women at the top of corporations: Making it happen"

Figure 1**La mixité est désormais une priorité pour 57 % des entreprises françaises interrogées**

SOURCE: McKinsey

l'écosystème, a identifié les mesures adoptées et analysé leur mise en œuvre.

En France, plus de 70 % des entreprises ont mis en place au moins la moitié de ces mesures, toutes dimensions confondues, contre 63 % en Europe. De plus, les mesures sont bien équilibrées entre les trois dimensions de l'écosystème puisque 62 % des entreprises ont mis en place plus de la moitié des mesures sur chacune des trois dimensions de l'écosystème.

Mais les femmes sont toujours sous représentées au sein des directions générales

Le premier volet de « Women Matter » en 2007 a montré la sous représentation des femmes au sein des directions générales des entreprises⁴. Cinq ans après, et malgré les efforts constatés, cette nouvelle étude montre que la situation n'a pas beaucoup évolué. Certes, en France, la représentation des femmes au sein des conseils d'administration a progressé plus rapidement que dans le reste de l'Europe (12 points de croissance en depuis 2007, contre 5 points en Europe sur la

même période), mais les progrès sont plus lents au sein des comités exécutifs, ceux-ci ne comptant toujours que 8 % des femmes (Figure 2).

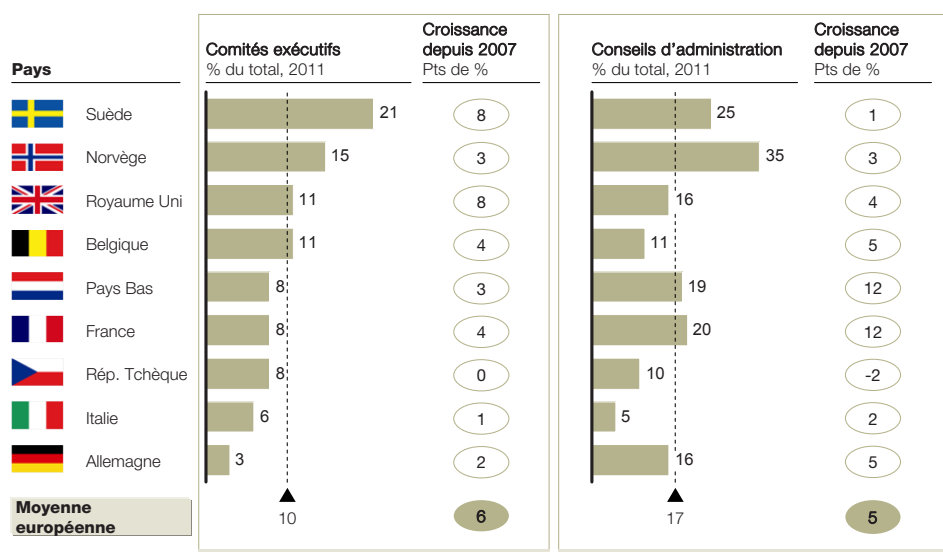
De plus, comme dans les autres pays européens, les points de blocage ne se situent pas uniquement au niveau de la direction générale : les femmes sont de moins en moins nombreuses à mesure qu'elles progressent au sein de la hiérarchie. Ainsi, en France, les femmes représentent seulement 23 % des effectifs au niveau N-3, 16 % au niveau N-2 et 10 % au niveau N-1.

UN DECALAGE ENTRE L'ADOPTION DE MESURES, LEUR MISE EN ŒUVRE, ET LEUR PERCEPTION SUR LE TERRAIN

En France, comme dans le reste de l'Europe, beaucoup d'entreprises interrogées admettent leur déception face à ces résultats, en dépit des efforts qu'elles ont entrepris. Ainsi, 64 % des entreprises françaises ont mis en place beaucoup de mesures, c'est-à-dire entre 10 et 20 mesures parmi les 20 mesures les plus mises en place, mais obtiennent à ce jour peu de résultats (66 %

4 Women Matter 2010 – "Women at the top of corporations: Making it happen"

Figure 2
Représentation des femmes au sein des comités exécutifs et des conseils d'administration
2007 - 2011



Analyse basée sur les rapports annuels des entreprises cotées au sein du principal indice de chaque pays, et des articles de presse. Données pour l'Italie fournies par Aliberti Governance Advisors

SOURCE: McKinsey

à l'échelle européenne). A l'inverse, seulement 13 % d'entre elles ont atteint le seuil des 20% de femmes (top quartile) en mettant en place plus de 10 mesures (contre 16 % à l'échelle européenne) (Figure 3).

Certaines entreprises figurant dans la partie inférieure droite du schéma ont initié leurs efforts récemment et doivent encore se laisser du temps pour voir les effets de leurs actions. Pour les autres entreprises figurant dans cette catégorie, on observe notamment un décalage entre l'adoption des mesures à l'échelon de la direction et des RH, et la réalité du terrain.

Certaines mesures ne sont pas correctement mises en œuvre

L'étude montre que l'enjeu réside dans la qualité de la mise en œuvre. Ainsi, si 90 % des PDG français sont engagés, cet engagement n'est visible et suivi d'actions personnelles que dans 69 % des cas ; c'est néanmoins mieux que la moyenne européenne, où ces proportions sont respectivement 70 et 41 %. Tout aussi frappant, les indicateurs de mixité existent dans

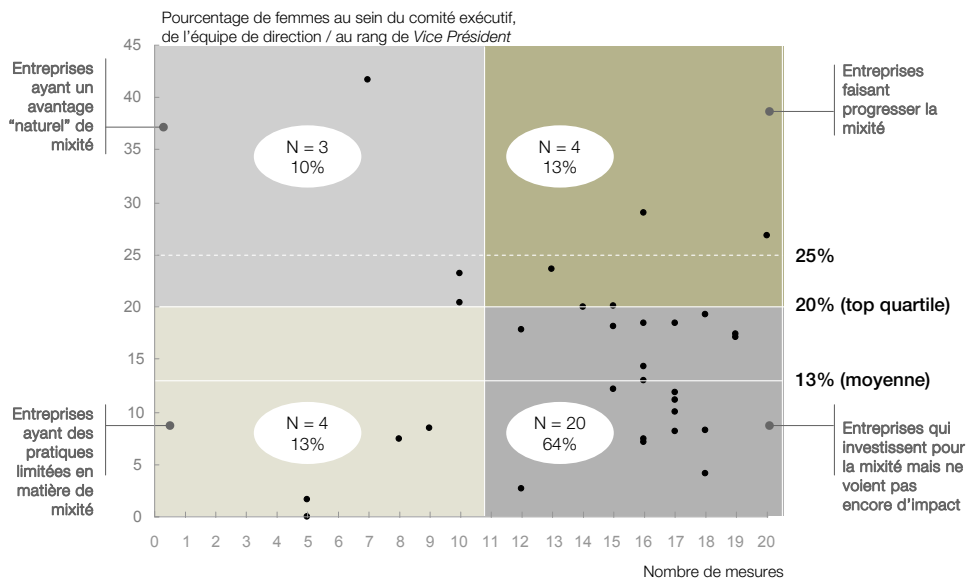
74 % des entreprises françaises, mais ceux-ci ne sont bien mis en œuvre, c'est-à-dire suivis et/ou communiqués que dans 33 % des cas (Figure 4).

L'engagement de la direction générale ne se reflète pas toujours aux autres échelons de l'entreprise

De plus, l'étude montre que le niveau d'engagement du management en faveur de la mixité se dilue au fil de la hiérarchie. Ainsi, au sein de l'échantillon des entreprises françaises, 90 % des PDG sont engagés mais seulement 74 % des cadres intermédiaires le sont (Figure 5). Les entretiens réalisés auprès des employés en complément des entretiens qualitatifs menés avec le département Ressources Humaines des entreprises⁵, montrent également un décalage important entre la mise en place des mesures et la perception des cadres intermédiaires sur le terrain, avec notamment un écart de perception important entre hommes et femmes. A titre d'exemple, l'engagement des managers du niveau N-1 est

5 Enquête complémentaire réalisée auprès d'environ 1 200 managers (hommes et femmes) de 7 entreprises françaises

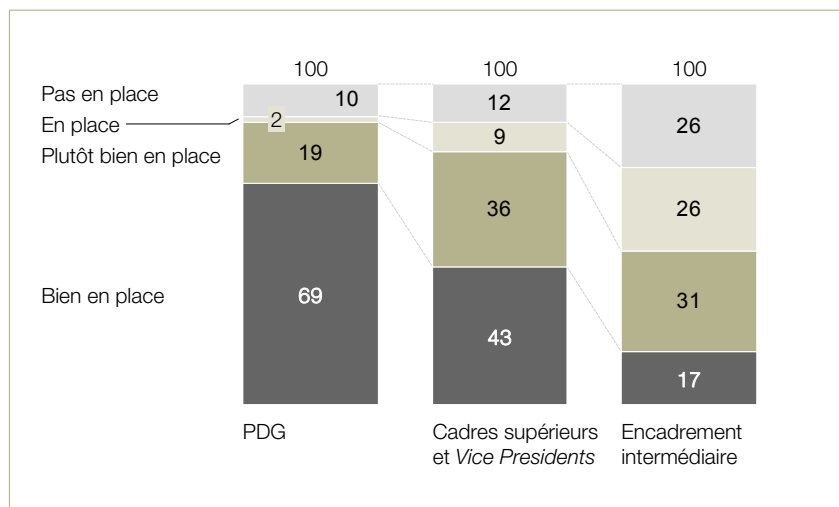
Figure 3
Nombre d'initiatives en place par rapport au nombre de femmes dirigeantes
 Nombre d'entreprises = 31¹ (entreprises françaises)



¹ Entreprises de plus de 10,000 employés et / ou avec des revenus supérieurs à 1 milliard d'euros, et ayant fourni des données sur ces deux dimensions
 SOURCE: McKinsey

considéré comme « effectif » et « visible » pour 79 % des entreprises d'après les entretiens avec

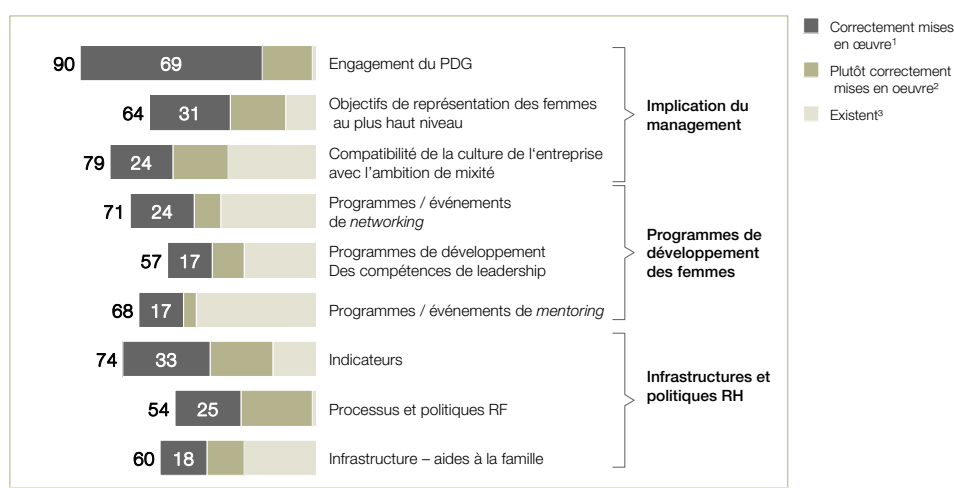
Figure 4
Appréciation de l'engagement du management en faveur de la mixité
 Pourcentage, nombre d'entreprises = 42



SOURCE: McKinsey

Figure 5
Toutes les mesures ne sont pas correctement mises en œuvre

Pourcentage ; nombre d'entreprises = 42 (entreprises françaises)



¹ Les mesures ont été notées sur une échelle de 1 à 5 à l'exception des mesures d'implication du management, qui ont été notées de 1 à 4 "Correctement mises en œuvre" = 4 sur l'échelle 1 - 4 ou 5 sur l'échelle 1 - 5
² Note 4 (3 pour implication du management)
³ Note 2 ou 3 (2 pour implication du management)

SOURCE: McKinsey

les RH, mais pour seulement 12% des femmes et 25 % des hommes interrogés via le questionnaire adressé spécifiquement aux employés. On observe le même écart de perception concernant l'accès à des programmes de développement (coaching, mentoring, etc.).

QUATRE CLÉS POUR FAIRE PROGRESSER LA MIXITE

L'analyse des entreprises qui réussissent le mieux et atteignent 20 % de femmes au sein de leurs fonctions de direction grâce à leurs efforts (celles situées dans le quart supérieur droit de la Figure 3). fait apparaître quatre clés pour faire la différence :

1. Maintenir un fort engagement de la direction générale et s'assurer que ses effets concrets soient perçus à tous les échelons de la hiérarchie

La plupart des entreprises interrogées ont montré un fort niveau d'engagement du dirigeant et sont convaincues de l'importance de ce paramètre. Mais l'intention ne suffit pas, comme le montre le

décalage observé entre les efforts et les résultats sur le terrain. Afin de faire progresser la mixité, l'engagement des dirigeants doit servir à entraîner l'ensemble de l'organisation. Afin de rendre leur engagement plus visible, ceux-ci peuvent notamment :

- Montrer l'intérêt économique de la mixité pour l'entreprise ;
- Montrer l'exemple par des actions concrètes.

2. Développer des indicateurs permettant de mesurer la situation et les progrès réalisés et s'assurer que ceux-ci soient utilisés pour cibler et améliorer en permanence les actions menées :

L'enquête a par ailleurs révélé que les entreprises ne disposaient que de peu d'indicateurs et d'instruments de mesure de leur situation en matière de mixité, et donc des progrès réalisés. Pourtant, avoir une vision fine et régulière de l'impact des mesures sur le terrain est clé. Parmi les mesures utiles figurent notamment :

- La proportion de femmes lors de promotions ;
- Leur taux de conversion d'un niveau de séniorité à un autre ;
- Leur taux de participation à des programmes de développement des compétences de leadership ;
- Le taux de satisfaction des employés par genre ;
- Le taux d'attrition par genre.

Le développement de ces outils permet dans un second temps d'identifier précisément les éléments bloquants dans la progression des femmes. Il est également crucial afin de déterminer quelles sont les mesures qui auront le plus d'impact en fonction de la situation particulière d'une entreprise.

3. Catalyser le changement culturel et accélérer l'évolution des mentalités au sein de l'entreprise

De plus, comme dans tout programme de transformation d'entreprise, la composante culturelle est clé. Les entreprises peuvent accélérer le changement culturel en se focalisant sur deux types d'actions :

- Impliquer les cadres intermédiaires, notamment masculins - Accroître la sensibilisation et l'engagement des cadres intermédiaires, si besoin en fixant des objectifs et en mettant en place des processus de contrôle et de reporting ;
- Lever les freins invisibles – Il s'agit notamment d'identifier et d'ajuster les trajectoires de carrière qui ont été a priori conçues pour des hommes et qui pourraient freiner une femme dans sa progression (par exemple, en adaptant les nécessaires mutations en province ou à l'étranger au calendrier scolaire), et d'adapter le support « logistique » proposé.

4. Cibler les mesures les plus cruciales en fonction du contexte du pays et de la situation particulière de l'entreprise

Enfin, il est critique de cibler les mesures adoptées en fonction du pays et de la situation particulière de l'entreprise, afin de prendre en compte toutes les spécificités du contexte de l'entreprise. Au sein des entreprises françaises, par exemple, les programmes de développement des femmes, les programmes et événements de mentoring et les infrastructures et aides à la famille sont les mesures les moins bien mises en œuvre (Figure 5). Plus frappant encore, la mise en œuvre des programmes de développement des femmes et le développement d'infrastructures de support ne sont pas considérés comme une priorité par les entreprises étudiées, alors qu'interrogés individuellement les femmes cadres ont déclaré que les programmes de développement destinés aux femmes étaient particulièrement utiles, et les cadres masculins, qu'il leur semblait très important d'améliorer les infrastructures. Renforcer ces deux types de mesures devrait permettre des progrès visibles.



« Women Matter 2012 : Making the Breakthrough » confirme l'importance de l'écosystème identifié en 2010, les entreprises qui obtiennent les meilleurs résultats étant celles qui mettent en place un certain nombre de mesures sur les trois dimensions de cet écosystème, sur la base d'un fort engagement de la direction générale. L'étude montre également que la clé pour faire progresser la mixité réside dans la qualité de la mise en œuvre des mesures. L'observation des pratiques des entreprises les plus avancées ouvre la voie aux autres, en leur montrant comment elles peuvent rendre leurs efforts pour accroître le nombre de femmes plus efficaces, et s'assurer in fine que tous les meilleurs talents contribuent aux succès de l'entreprise. Comme dans tout programme de changement, l'engagement dans la durée est une composante fondamentale de la réussite.

Contacts

sandrine_devillard@mckinsey.com
sandra_sancier-sultan@mckinsey.com

McKinsey & Company

79, avenue des Champs-Élysées
75008 Paris

24, rue Childebert
69002 Lyon

Avril 2012
Copyright © McKinsey & Company
www.mckinsey.com