



**HAL**  
open science

**”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**

Viviane de Beaufort

► **To cite this version:**

Viviane de Beaufort. ”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. 2022. hal-03940513

**HAL Id: hal-03940513**

**<https://essec.hal.science/hal-03940513v1>**

Preprint submitted on 16 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**ESSEC**  
BUSINESS SCHOOL

---

Enlighten. Lead. Change.

“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

---

Viviane de Beaufort

**ESSEC RESEARCH CENTER**

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

### Propos Introductif

La société civile a désormais tendance à classer les entreprises selon leur réputation plus ou moins « Women friendly »<sup>1</sup>. En France, et peut être bientôt à échelle de l'Union européenne<sup>2</sup>, le **dispositif « quota des instances de direction et cadres dirigeants »** (Art.14 & 15) de la loi dite RIXAIN du 24 décembre 2021<sup>3</sup> interroge les stratégies de capital humain des entreprises pour recruter, promouvoir, garder des femmes mais peut-être pas seulement ?

Or, un angle a été assez peu questionné : celui de l'appétence de celles-ci à monter à bord de ces 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>4</sup>, dont la leçon essentielle était qu'ayant globalement une approche du pouvoir différente (liée à leur condition de minoritaire), les femmes pourraient changer la donne. 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. Et ce phénomène questionne les organisations.

### 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 a jouterais, 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*

<sup>1</sup> « Classement mondial des entreprises « female-friendly » : quelles entreprises ont une politique engageante auprès des femmes ? », Forbes, 7 mars 2022

<sup>2</sup> « Cap sur la parité dans les instances dirigeantes des entreprises européennes », Institut Jacques Delors, 7 mars 2022

<sup>3</sup> Loi du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle dite loi Rixain

<sup>4</sup> Viviane de Beaufort, « Femmes et Pouvoir : Tabou ou nouveau modèle de gouvernance », septembre 2012

## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

*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 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>5</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>6</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.**

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

L'enquête 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 études, rapports et documents (bibliographie en annexe). Celui-ci a été adressé au collectif des certifiées *Women Board Ready* - ESSEC, échantillon de 295 femmes 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 après leur formation, donc un vivier ciblé particulièrement apte à tester nos hypothèses.

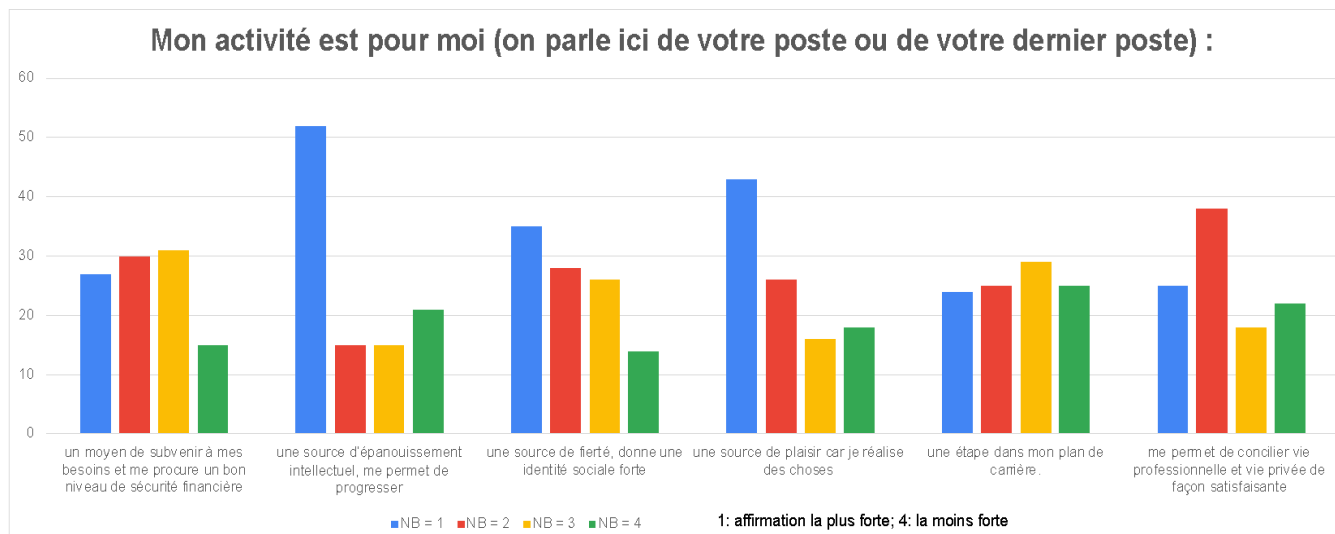
103 réponses ont été obtenues, un score qui démontre l'intérêt du sujet : 66 répondantes de plus de 50 ans (64%) et 37 (36%) de moins de 50 ans, sachant que l'échantillon WBR surpondère les plus de 50 ans car ce sont des femmes ayant déjà un parcours conséquent. Le fait que les plus jeunes représentent plus d'un tiers des répondantes montre une motivation à cette prise de parole. Dans notre échantillon, les femmes seules représentent 22% de la population, proportion similaire à celle de la population féminine française. De même que pour celles ayant charge de famille (63%).

<sup>5</sup> Céline Alix, *Merci mais non Merci : Comment les femmes redessinent la réussite sociale*, éditions Payot, 10 février 2021

<sup>6</sup> Arnaud Lacan, « Le brown-out, ce nouveau fléau dans l'entreprise », Harvard Business Review, 18 avril 2019

## 1.L'apport de l'activité professionnelle

### Les Réponses



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>7</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>8</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, bénéficiant 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**

<sup>7</sup> Muriel Jator, « Les carriéristes, une espèce en voie de disparition ? », Les Echos, 17 février 2022

<sup>8</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

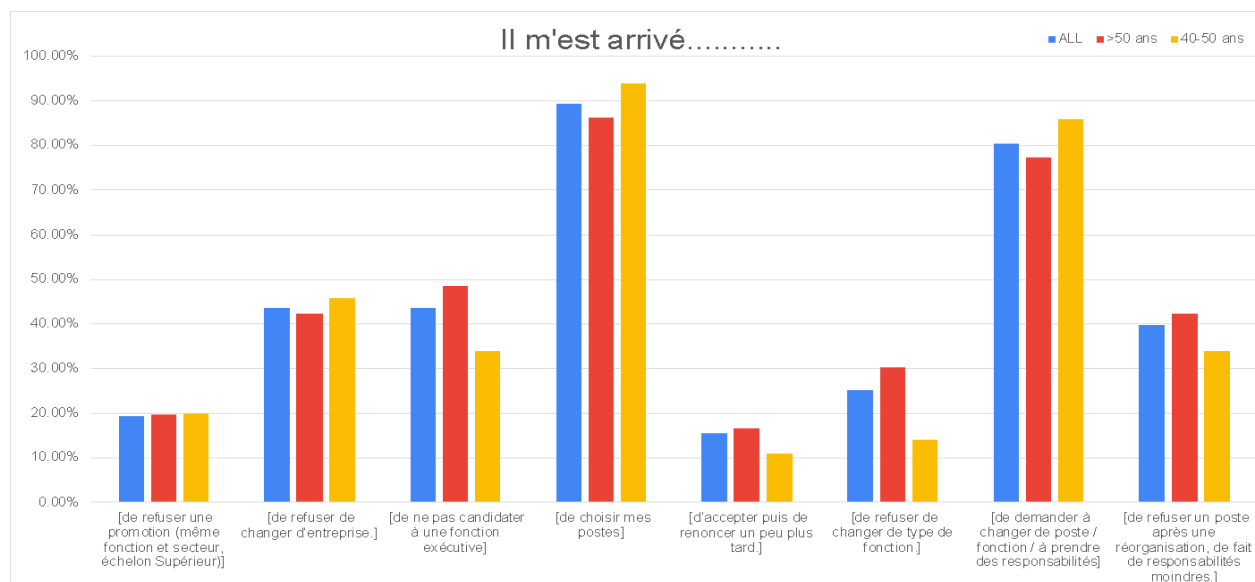
## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

**gérer le déséquilibre potentiel entre les temps de vie<sup>9</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 et éventuel refus d'obstacle

Nous avons cherché ici à identifier ce qui peut pousser des femmes à refuser un poste ou une nomination. Ce



graphique 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 paraît être une proportion peu importante<sup>10</sup>

44% ont refusé de changer d'entreprise et près de la moitié déclarent ne pas avoir candidaté à une fonction de niveau exécutif. La vision du pouvoir peu attrayante a largement été documentée dans l'étude Femmes et Pouvoir de 2011<sup>11</sup> ou encore dans l'ouvrage d'Armelle Carminati<sup>12</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.

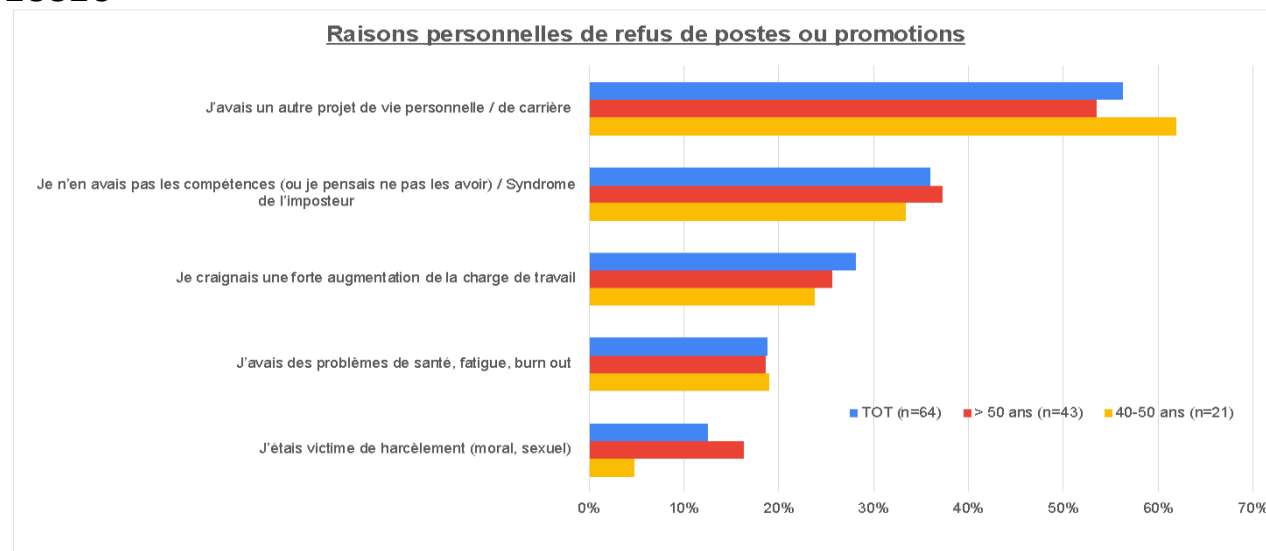
Le questionnement permet ensuite d'appréhender la raison des hésitations face à la possibilité d'accéder à des postes à plus forte responsabilité. Trois angles ont été retenus : les motivations personnelles, familiales et un éventuel choc de valeurs.

<sup>9</sup> Marion Perroud, « Conciliation vie pro-vie perso : les femmes payent toujours le plus lourd tribut », Challenges, 3 octobre 2019

<sup>10</sup> Katty Kay, Claire Shipman, « The Confidence Gap », May 2014 Issue

<sup>11</sup> Viviane de Beaufort, « Femmes et Pouvoir : Tabou ou nouveau modèle de gouvernance », septembre 2012

<sup>12</sup> Armelle Carminati-Rabasse, Sophie Bramly, *Pouvoir(e)s : Les nouveaux équilibres femmes-hommes*, éditions Eyrolles, avril 2012



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>13</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 hésitera à candidater spontanément à une offre, voire à accepter une nomination. 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 »)

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>14</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>15</sup>.** La pandémie Covid a sans doute permis de mettre le doigt sur une charge professionnelle lourde jusqu'ici tue par la grande majorité s'imposant d'« être à la hauteur » dans des environnements managériaux de haut niveau et qui, confrontée à une charge de famille, a déstabilisé les équilibres.

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>16</sup> pour limiter un risque accru de stress. Est évoqué ici notamment le droit effectif à la déconnexion

.exploiter l'étude « Mythes et barrières du drive »

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>17</sup> portent des fruits.

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

48 répondantes dont 33 de +50 ans et 15 de -50 ans

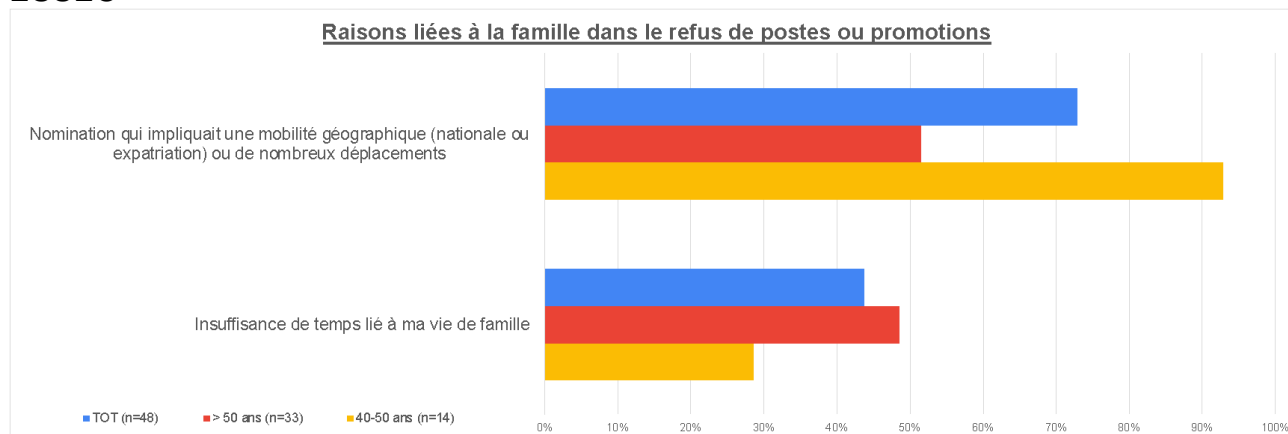
<sup>13</sup> Sylvie Laidet, « Comex du SBF 120 : il manque 212 femmes », CADREMPLOI, 9 février 2022

<sup>14</sup> Neila Beyler, « Les femmes, plus souvent victimes de burn-out que les hommes », Les Echos Entrepreneurs, 17 octobre 2021 ;

<sup>15</sup> Katty Kay, Claire Shipman, « The Confidence Gap », May 2014 Issue

<sup>16</sup> Droit à la déconnexion : « Il faut éduquer et mieux former les managers », L'Express, 25 novembre 2011

<sup>17</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.

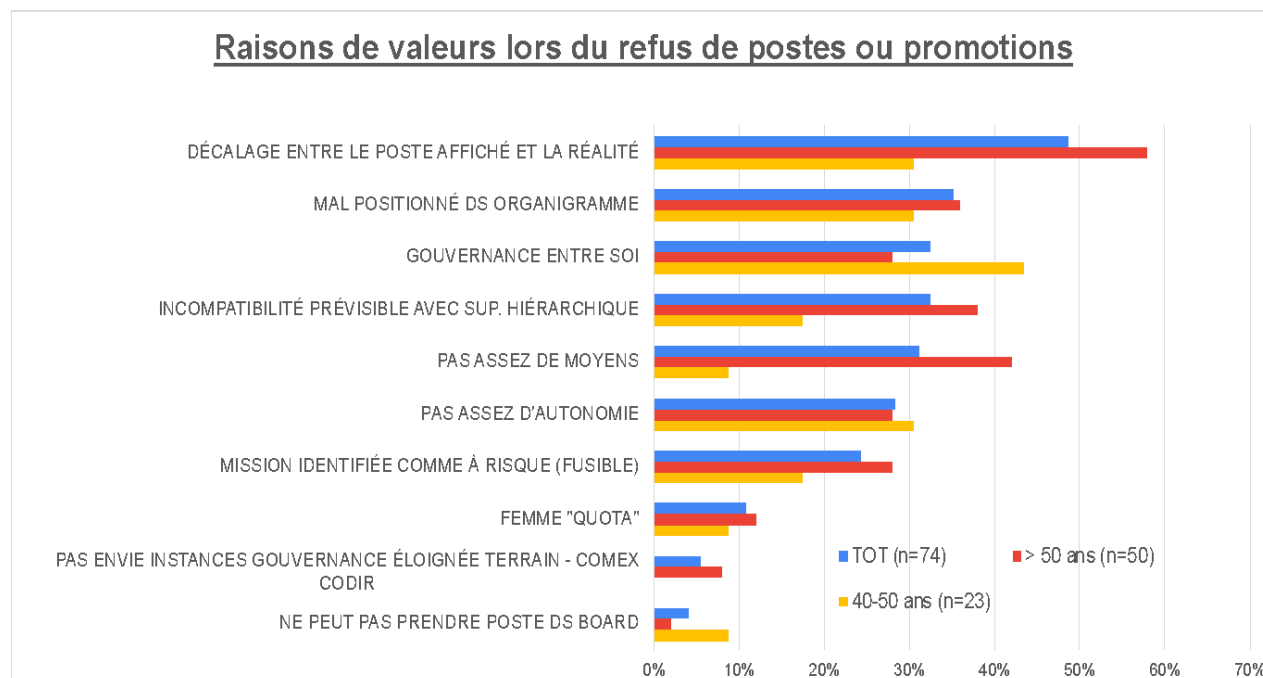
Lorsque la raison principale du refus est liée à la vie de famille (44%), c'est la question de la gestion des enfants qui est avancée à 82%, loin derrière l'aide à d'autres membres de la famille à 13%. Ce dernier point pourrait cependant devenir un problème de plus en plus prégnant et appelle un accompagnement spécifique de l'entreprise sur les aidants (cf. mémoire réalisé au CEDE et les travaux du Laboratoire de l'Égalité)<sup>18</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>18</sup> Pacte 2022 pour l'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Laboratoire pour l'Égalité



**Raisons liées aux valeurs**

74 répondantes dont 50 de +50 ans et 24 de -50 ans



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>19</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 :**

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.

**Une exigence de gouvernance :**

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>20</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

<sup>19</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

<sup>20</sup> Doan-Anh Pham, « Le pouvoir en entreprise en 2017 : être ou avoir », 24 mars 2017

## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

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 des alumnae interrogées ont fait l'objet de plans sociaux liés à des regroupements d'entreprise ou des changements de stratégie. L'amélioration du cadre RH en entreprise ferait-il moins redouter ces deux risques aux plus jeunes ?

## **Bilan**

C'est un appel à la transparence, à la cohérence entre discours et réalité qui est lancé par ces femmes qui manifestement on 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 bien 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 !

Et 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 est 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.

## **A propos des raisons invoquées par des proches – solidarité exprimée (à moins que l'exercice 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

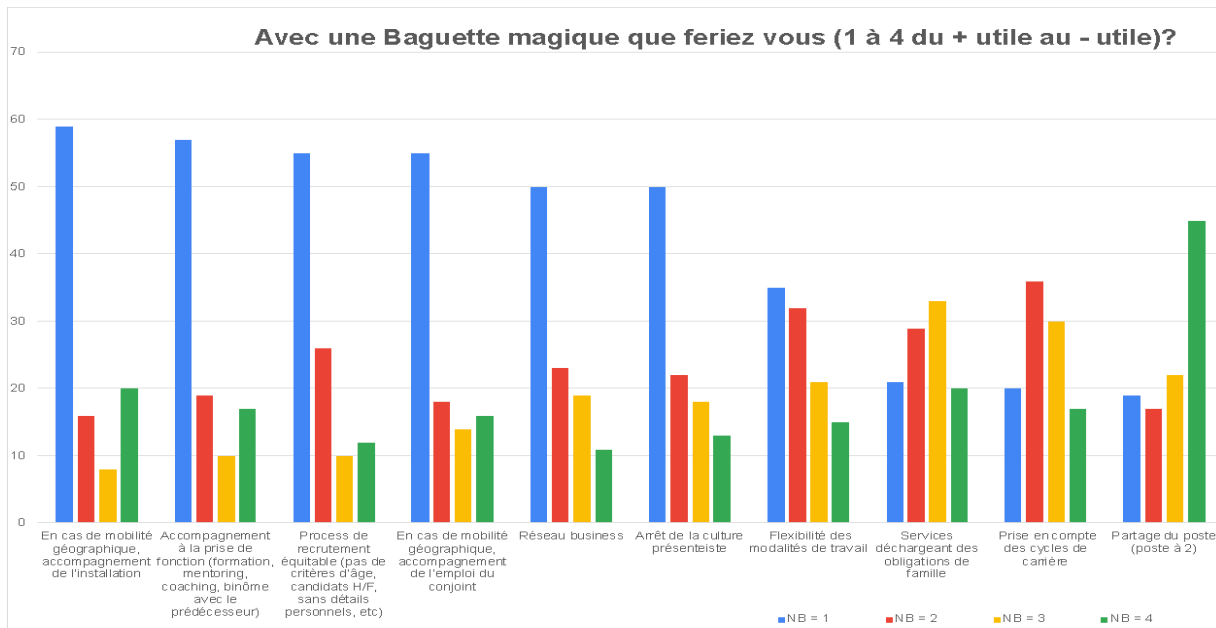
## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

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.

### 3. Disposer d'une « baguette magique » - Les priorités exprimées

#### 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 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 relative 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 Equilibre 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 à 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>21</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.

*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*

**Verbatim :** Donner la chance aux premières expériences ; la France est très attachée à l'entre soi et à la formation initiale. Pour les femmes principalement, il faut démontrer d'une expertise lorsqu'elles postulent à de nouvelles responsabilités. (Voir en Annexe)

**4. La recherche de sens - perception d'une cohérence (ou non) entre discours et attitude de l'entreprise au travers de 3 questions ouvertes**

**Question 1 : A vos yeux, quelle importance a l'exemplarité du/de la CEO ?**

Aux yeux de toutes, elle est essentielle : il est attendu du CEO qu'il soit un "Role Model", incarne et porte une

---

<sup>21</sup> Droit à la déconnexion : « Il faut éduquer et mieux former les managers », L'Express, 25 novembre 2011

## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

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 statu quo, 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.

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. Une expression de leur vision du pouvoir "pour faire" déjà largement soulignée en 2011 dans l'étude antérieure<sup>22</sup>... ?

**Verbatim :** « *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 !)* » (Voir liste en annexe).

### **Question 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).

### **Question 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)

### **Quelle conclusion sinon ce constat : les femmes posent (enfin) leurs conditions et interpellent l'ensemble du 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.

---

<sup>22</sup> Viviane de Beaufort, « Femmes et Pouvoir : Tabou ou nouveau modèle de gouvernance », septembre 2012

## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

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>23</sup> dans un système perdure même s'il s'atténue). Reconnaisantes 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>24</sup>. Les entreprises ont la main pour changer le monde: inclure, diversifier, être miroir de leur clientèle. 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.

**A toutes ces femmes méritantes, brillantes, exigeantes avec elles-mêmes, je dis :** « *La porte s'ouvre, entrez mais regardez où vous le faites ! Souciez-vous de faire coïncider votre agenda personnel à un agenda collectif, meilleur moyen de trouver votre juste place. Veillez avant d'accepter un poste qu'on vous donne les moyens de réaliser la mission, dont l'autonomie et la confiance. Bref ! Soyez exigeante plutôt que reconnaissante d'être nommée et ne vous souciez jamais d'être là parce qu'il y a un quota, parce que vous êtes une femme ! 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>23</sup> Serge Moscovici, « Psychologie des minorités actives », 1991

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

**ANNEXE 1 : L'apport de la vie professionnelle - Mon activité est avant tout...**

1 étant la réponse la + prioritaire et 4 la - importante

	<b>Mon activité est avant tout :</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Toutes	un moyen de subvenir à mes besoins et me procure un bon niveau de sécurité financière	26.2% (27)	29.1% (30)	30.1% (31)	14.6% (15)
	source d'épanouissement intellectuel, me permet de progresser	50.5% (52)	14.6% (15)	14.6% (15)	20.4% (21)
	source de fierté, donne une identité sociale forte	34.0% (35)	27.2% (28)	25.2% (26)	13.6% (14)
	source de plaisir car je réalise des choses	41.8% (43)	25.2% (26)	15.5% (16)	17.5% (18)
	étape dans mon plan de carrière.	23.3% (24)	24.3% (25)	28.1% (29)	24.3% (25)
	permet de concilier vie professionnelle et vie privée de façon satisfaisante	24.3% (25)	36.9% (38)	17.5% (18)	21.3% (22)
> 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%

**Verbatims**

Pour les moins de 50 ans- 9 citations

*Clé de lecture : 3 ont créé leur activité pour se réaliser dont concilier leurs vies pro / perso, 3 ont un job alimentaire qui ne les épanouit pas et 2 cherchent de nouveaux challenges.*

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.

## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

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).

Pour les plus de 50 ans (22)

Clé de lecture: 9 trouvent sens et épanouissement dans leur travail tandis que 3 ont financièrement besoin de travailler, 2 trouvent sens en dehors de leur travail, 6 ont une activité indépendante pour s'épanouir

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**

		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%

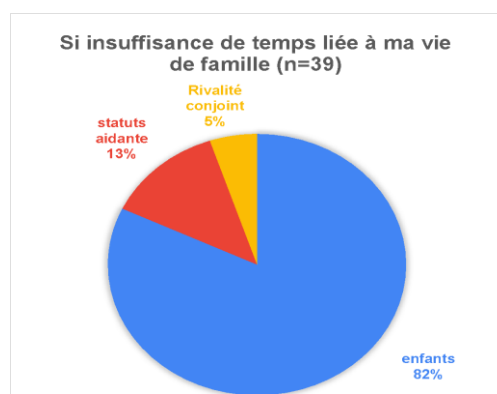
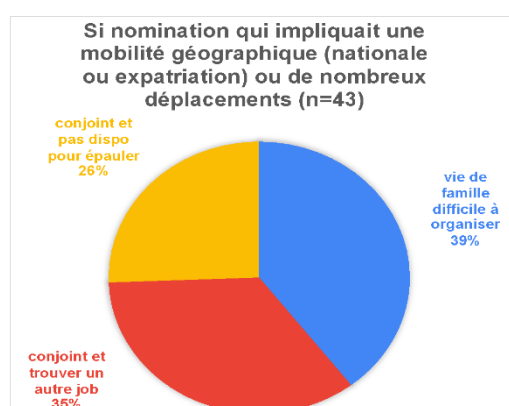
**2.2. Leurs raisons**

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%

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%



Un choc de valeurs comme raison du refus ...

Raisons	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%
Pas autorisée à prendre un poste de Board	4%	2%	9%

Annexe 3 – LEURS VERBATIMS

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

## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

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 candidaterais ou anticiperais 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.

CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY  
ESSEC

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'imposaient 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'apportait 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 de 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.

## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

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

### 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
Personnellement j'ai préféré une fois 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
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 cités 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.
Je vois que nous sommes nombreuses à bosser énormément tout en aillant un mal de chien à accéder au Comex (je parle bien de Comex et pas du Board/CA)

CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY  
ESSEC

Syndrome de l'imposteur
Equilibre 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 prof 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 : Avec une « baguette magique », que feriez-vous...**

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

	<b>Avec une Baguette magique que feriez-vous (1 à 4 du + utile au - utile) ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Toutes	Un accompagnement à la prise de fonction (formation, mentoring, sponsor, coaching externe, passation en binôme avec le prédécesseur)	55.3% (57)	18.5% (19)	9.7% (10)	16.5% (17)
	Un partage du poste (poste à 2)	18.5% (19)	16.5% (17)	21.3% (22)	43.7% (45)
	La flexibilité des modalités de travail	33.9% (35)	31.1% (32)	20.4% (21)	14.6% (15)
	La prise en compte des cycles de carrière	19.4% (20)	34.9% (36)	29.1% (30)	16.5% (17)
	Un réseau qui m'aide à forger des alliances et trouver des conseils nécessaires	48.5% (50)	22.3% (23)	18.5% (19)	10.7% (11)
	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% (55)	25.2% (26)	9.7% (10)	11.7% (12)
	Des services permettant de se décharger d'un certain nombre d'obligations de famille allégeant la charge mentale	20.4% (21)	28.2% (29)	32% (33)	19.4% (20)
	L'arrêt de la culture du face time / réunionite / décision prises lors de WE	48.5% (50)	21.4% (22)	17.5% (18)	12.6% (13)
	En cas de mobilité géographique, l'accompagnement de l'emploi du conjoint	53.4% (55)	17.5% (18)	13.6% (14)	15.5% (16)
	En cas de mobilité géographique, l'accompagnement de l'installation (incluant l'école des enfants par ex)	57,3% (59)	15,5% (16)	7,8% (8)	19,4% (20)
> 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	57,5%	19,7%	7,6%	15,2%

CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY  
ESSEC

	<b>Avec une Baguette magique que feriez-vous (1 à 4 du + utile au - utile) ?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	détails personnels, etc.)				
	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%

4.2. Verbatims : Autres solutions en dehors de mesures liées à la « 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

## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

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 du 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 s'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.



## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

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 / hommes

## Bibliographie détaillée

« 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 relativement récente puisqu'elle date des années 70 et l'arrivée aux sommets stratégiques des postes qu'elles occupent est un long chemin. Aujourd'hui l'accès au pouvoir est possible mais encore restreint par des biais liés au genre. Une étude menée par deux chercheurs de l'Université d'Exeter a par exemple montré qu'on plaçait plus facilement des femmes à la tête d'entreprises en situation de crise, lorsque c'est déjà trop tard.

« 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 injonctions sociales.

« 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 Etats-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 que 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 people 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.

Ma Juste Valeur®, un podcast et une méthode clef pour briser le tabou de la négociation salariale, Forbes, 8 Mars 2022, Sabah Kaddouri

<https://www.forbes.fr/femmes-at-forbes/8-mars-ma-juste-valeur-un-podcast-et-une-methode-clef-pour-briser-le-tabou-de-la-negociation-salariale/>

Pour les femmes, et plus particulièrement en France, il y a une gêne à se saisir de la question du salaire. On observe que les différentes présomptions (de vénalité) et injonctions (de désintérêt) ont conduit la mise à l'écart des femmes sur les sujets liés à l'argent (rémunération, patrimoine, investissement financiers etc...) et à un véritable abandon de leurs pouvoirs financiers.

## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

« Le classement mondial des entreprises « female-friendly » : quelles entreprises ont une politique engageante auprès des femmes ? », 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, dans le monde 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.

« 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>

En France, 42% des salariés estiment avoir perdu tout sens dans leur activité professionnelle depuis le début de la crise sanitaire. 62% déclarent que si ça leur était possible, ils arrêteraient toute activité professionnelle. En revanche, beaucoup souhaitent encore s'inscrire dans une concurrence saine pour obtenir le poste de leurs rêves. Aujourd'hui les aspirations de la génération X (nés entre la fin des années 1960 et la fin des années 1970) et des millenials (nés entre le début des années 1980 et la fin des années 1990) se rejoignent pour demander plus d'autonomie dans leur organisation au travail ainsi que pour trouver du sens à leur activité.

« Sodexo baisse, le choix de Sophie Bellon comme DG déçoit », Reportage Diana Mandiá, version française Marc Angrand, édité par Sophie Louet, Les Echos investir, 17 février 2022

[https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/sodexo-baisse-le-choix-de-sophie-bellon-comme-dg-decoit-2003446.php#:~:text=PARIS%2C%2017%20f%C3%A9vrier%20\(Reuters\),%C3%A0%20titre%20provisoire%20depuis%20octobre.](https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/sodexo-baisse-le-choix-de-sophie-bellon-comme-dg-decoit-2003446.php#:~:text=PARIS%2C%2017%20f%C3%A9vrier%20(Reuters),%C3%A0%20titre%20provisoire%20depuis%20octobre.)

Le conseil d'administration de Sodexo a nommé à titre permanent Sophie Bellon (alors présidente du conseil) au poste de directrice générale, dont elle assurait l'intérim depuis le départ de Denis Machuel fin septembre. Le groupe a justifié son choix par le fait que recruter une personnalité extérieure aurait la dynamique de transformation actuelle, qui requiert selon lui "vitesse et agilité dans les processus de décisions au sein de l'entreprise". Néanmoins, pour Yi Zhong, analyste d'Alphavalue, le marché a répondu « défavorablement car la direction du groupe va rester sous l'influence de la famille ».

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

<https://www.cademploi.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%. Il manque aujourd'hui 212 femmes dans les comex du SBF 120 pour atteindre le seuil de 40 %. « Les secteurs de la science de la vie (+10%) et des services financiers (+8%)

## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

montrent l'exemple, tandis que les secteurs de l'industrie et des services restent à la traîne (+3%) ». La montée en puissance du digital ouvre de nouvelles opportunités aux femmes. 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 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)

D'un point de vue quantitatif, en 2015 les femmes représentaient moins d'1/4 des personnes dont on parlait dans les médias. Concernant les femmes et les hommes au pouvoir, plusieurs études ont montré que les femmes politiques sont traitées différemment dans les médias que leurs collègues masculins (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 persistants 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 compétences, découvertes, constats, difficultés, solutions et convictions dans cette longue conquête de l'équité.

« La mixité : un atout stratégique face aux risques ? », Etude réalisée par Grandes Ecoles au féminin, 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 d'avantage 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.maddyness.com/2021/12/06/cadres-perte-gout-manager/>

En France le rôle de manager a une image prestigieuse, il est perçu comme une sorte de graal à atteindre dans sa carrière. 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, la 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. Toutefois, il est bon de rappeler que le droit à la déconnexion, consacré par la loi travail en 2017, s'applique également dans le cadre du télétravail. Selon Benjamin Louzier, avocat associé au sein du cabinet Redlink Avocats, beaucoup de progrès restent à réaliser dans la formation des managers qui peuvent avoir tendance à empiéter sur la vie privée de leurs employés.

## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

« 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/>

Selon le rapport 2020 « Filles et garçons sur le chemin de l'égalité de l'école à l'enseignement supérieur » du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse, 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. Les écoles d'ingénieurs ne comptent en moyenne que 28 % de femmes, ce qui n'est évidemment pas satisfaisant. Il faut donc 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**

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

Le mardi 28 septembre 2021, le Laboratoire de l'Égalité a présenté en exclusivité son Pacte pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes 2022, lors d'un événement organisé dans le cadre des 10 ans de l'association.

AGEFI ; Dow Jones, « Ipsos annule la nomination de sa nouvelle patronne à la veille de sa prise de fonction », Les Echos investir, 27 septembre 2021

[https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/ipsos-annule-la-nomination-de-sa-nouvelle-patronne-a-la-veille-de-sa-prise-de-fonction-1981778.php#:~:text=PARIS%20\(Agefi%2DDow%20Jones\)%2D%2D,prendrait%20la%20t%C3%AAte%20du%20groupe.](https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/ipsos-annule-la-nomination-de-sa-nouvelle-patronne-a-la-veille-de-sa-prise-de-fonction-1981778.php#:~:text=PARIS%20(Agefi%2DDow%20Jones)%2D%2D,prendrait%20la%20t%C3%AAte%20du%20groupe.)

Ipsos a renoncé lundi à la nomination de Nathalie Roos comme directrice générale, qui devait prendre effet cette semaine, et a annoncé que ce serait finalement le dirigeant de sa filiale britannique, Ben Page, 56 ans, qui prendrait la tête du groupe.

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

La jeunesse salariale change et 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, mais aussi de dépasser cette idée de conciliation vie personnelle et vie professionnelle, et de passer plutôt à la réconciliation de ces deux temps. 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.

"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)

In the continuation of their first study conducted in 2020 on the definition of a "Sustainable Leader", 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 (50% Executive Management, 20% Branch Management, 20% HRD and 10% Comex members), from 39 companies (including 20 French groups), various sectors (45% in consumer goods, 30% in services, 25% in industry) and various types of shareholdings (listed groups, family-owned or mixed capital mid-size companies,

## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

cooperatives, startups). After fighting stereotypes, many refuse to assert the existence of female leadership. Some admit having had the chance to be encouraged by male managers attentive to their success, while others prefer to avoid the anachronistic clichés of a certain feminism. 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%20%C3%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 timevarying 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.



## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

"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 Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (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\\_lodestone/body/pdf/LinkedIn-Language-Matters-Report-FINAL2.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions_lodestone/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.

« La parité dans les entreprises : un enjeu de diversité », OFI Asset Management, Regards d'experts, septembre 2018

<https://www.ofi-am.fr/en/support/la-parite-dans-les-entreprises-un-enjeu-de-diversite/5bb1ed66b8b2a>

Cette étude a conduit à plusieurs constats :

- L'objectif que la Commission européenne s'était fixé d'atteindre 40% de femmes d'ici 2020 dans les Conseils des entreprises cotées européennes paraissait particulièrement ambitieux à la lumière de l'évolution récente de la féminisation des Conseils en Europe.
- Le défi de la féminisation persiste au sein des dirigeants exécutifs.
- La promotion de la parité implique la prévention des discriminations et des mesures actives de protection et de promotion des femmes à tous les échelons de la pyramide.
- La France est l'un des 3 pays européens ayant atteint l'objectif fixé par la Commission en termes de féminisation des Conseils d'Administration ou de Surveillance.

« 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)

## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

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\\_Findings](https://www.researchgate.net/publication/323319515_Women_and_The_Paradox_of_Power_8_Keys_for_Transforming_Business_Culture_Findings)

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)

Social Builder a lancé en partenariat avec CNum, Engie et G9+ une enquête sur les ambitions des femmes dans le numérique.

, « **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 make up 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)

À la suite de travaux menés dans d'autres contextes professionnels, la recherche a mis en évidence les effets différenciés des normes organisationnelles en vigueur dans la haute administration sur les carrières des femmes et des hommes : 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 (notamment le type de concours d'entrée dans la Fonction publique), ces normes favorisent à l'inverse 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 gagne 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 publiée par l'Insee, en 2011 sur 10 millions de couples composés d'hommes et de femmes âgés de 20 à 59ans et non étudiants, 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, pour « faire fonctionner le foyer ». Résultat, si la femme a un meilleur salaire, pour certains « les vieux schémas s'écroulent » et ils se « dévirilisent ».



## CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY ESSEC

« 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%20.pdf>

Cette étude réunit les réponses de 2382 femmes sur 3 générations dans 108 pays. 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 ?

“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 make up Kepler Cheuvreux's first international survey of working woman and constitute a unique benchmark in the sector.

“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.

We then develop hypotheses about the role of each of these decision factors in mediating gender differences in job applications. We test these hypotheses using the first direct comparison of how similarly qualified men and women apply to jobs, based on data on the job searches of MBA students. Our findings indicate that women are less likely than men to apply to finance and consulting jobs and are more likely to apply to general management positions. These differences are partly explained by women's preference for jobs with better anticipated work-life balance, their lower identification with stereotypically masculine jobs, and their lower expectations of job offer success in such stereotypically masculine jobs. We find no evidence that women are less likely to receive job offers in any of the fields studied.

Étude « 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>

Cette étude analyse les parcours professionnels de femmes ayant atteint les plus hauts niveaux de direction d'entreprises et met en exergue les déterminants de cette ascension réussie. 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, des plus traditionnellement conformes aux normes sociales et organisationnelles aux plus novatrices. Ces stratégies peuvent être porteuses de changements dans l'entreprise et la société, sans pour autant remettre directement 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.

CEDE ESSEC Viviane de Beaufort - 2022 avec le collectif WOMEN BOARD READY  
ESSEC

« Femmes et pouvoir : tabou ou nouveau modèle de gouvernance ? », septembre 2012, Viviane de Beaufort

<https://gender.vivianedebeaufort.fr/wp-content/uploads/2018/08/Entretiens-en-francais-.pdf>

[https://www.researchgate.net/publication/323319515 Women and The Paradox of Power 8 Keys for Transforming Business Culture Findings](https://www.researchgate.net/publication/323319515_Women_and_The_Paradox_of_Power_8_Keys_for_Transforming_Business_Culture_Findings)

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

Dans cet ouvrage, le Think Tank l'Observatoire des Future(s) livre une lecture sur le nouveau partage des pouvoirs entre hommes et femmes dans la sphère privée comme dans les sphères professionnelles et sociales.

« 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.

« 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)

Créé en janvier 2002, GEF regroupe 8 associations d'anciens et de diplômés (Centrale Paris, ENA, ESCP-EAP, HEC, Insead, Mines, Polytechnique) avec 3 objectifs :

- Constituer un observatoire des évolutions des femmes diplômées et leurs parcours professionnels
- Développer la prise de conscience des Dirigeants sur la question de l'accès des femmes aux lieux de décisions économiques
- Soutenir les actions et initiatives lancées au sein des réseaux membres

« Dossier : *Psychologie des minorités actives*, 1991, Serge Moscovici », Sciences Humaine, Hors-série n°42 sept-oct-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.

### **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)