



HAL
open science

LE PAS DE COTE DE FEMMES DIRIGEANTES - ETUDE QUALITATIVE

Viviane de Beaufort

► **To cite this version:**

Viviane de Beaufort. LE PAS DE COTE DE FEMMES DIRIGEANTES - ETUDE QUALITATIVE. 2023. hal-04052443v1

HAL Id: hal-04052443

<https://essec.hal.science/hal-04052443v1>

Preprint submitted on 30 Mar 2023 (v1), last revised 6 May 2023 (v2)

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.

LE PAS DE COTE DE FEMMES DIRIGEANTES - ETUDE QUALITATIVE

VIVIANE DE BEAUFORT

ESSEC RESEARCH CENTER

WORKING PAPER 2304

MARCH 30, 2023



- **Le pas de côté de femmes dirigeantes - Etude qualitative**
- **Interviews menés en complément du Working Paper 2208**
- **Centre Européen de Droit et Economie**
- **13 mars 2023**

Oser dire – Poser des conditions – Refuser un poste dit “de pouvoir”

Réflexion autour des moteurs de carrière et des choix professionnels de femmes dirigeantes en France

Une 1ère enquête menée au sein du collectif Women Board Ready ESSEC en 2021/2022 ayant donné lieu au Working Paper 2208 CERESSEC¹ a généré un intérêt pour mener une série d'interviews qualitatifs afin d'explorer les raisons de dirigeantes ayant choisi ou subi un “pas de côté”. Elle est exploitée ici, avec les réponses de la dernière promotion Women Board Ready 2022, une promotion plus jeune et plus assertive.

L'auteure remercie Françoise Drouet d'avoir mené ces interviews, Anne Dumesges pour avoir traité les data de la promotion Women Board Ready N°2022 et Viviane Strickfaden d'avoir apporté un regard de coach professionnelle sur les témoignages. Elle remercie aussi Lucie Rigaud, étudiante ESSEC qui comme monitrice l'a accompagné avec assiduité dans ces travaux.

a. Résumé

L'étude publiée en février 2022 comme working paper du CERESSEC a été réalisée à partir d'une enquête originale menée auprès des Alumnae du programme *Women Board Ready – ESSEC**. Elle avait comme objectif de clarifier les demandes des femmes dirigeantes en France, alors même que les politiques publiques dont la loi Rixain du 24 décembre 2021 incitent fortement les entreprises à plus de mixité des espaces de pouvoir. **La question posée était celle-ci : Les femmes ambitionnent-elles encore de construire une carrière au sens traditionnel du terme ?**

De l'enquête ressortait les éléments suivants : leur manière de concevoir l'exercice du « pouvoir », de mener à bien leur mission professionnelle et d'équilibrer réussite professionnelle et personnelle les conduit à faire des choix, poser des conditions voire faire un « pas de côté » : refuser une nomination, voire carrément partir. Si elles sont en demande d'un accompagnement de l'entreprise sur des sujets jusqu'ici considérés comme relevant de la sphère privée, elles expriment surtout une attente forte sur le respect des valeurs et demandent des changements réels et concrets allant au-delà d'un simple discours corporate de bon ton. Ces femmes en « lanceuses d'alerte » haussent le ton.

*Ces femmes dotées de parcours professionnels de haut niveau et dans divers secteurs, en entreprise ou comme indépendantes constituent un échantillon représentatif des attentes potentielles des femmes en position de dirigeantes en France.

¹ <https://hal-essec.archives-ouvertes.fr/hal-03940513>

L'étude a ensuite consisté à frotter les résultats de l'enquête aux articles, études et ouvrages approchant ce sujet, au demeurant encore peu émergé pour consolider un diagnostic. Entre 2022 et 2023, il est frappant de constater que ce sujet assez inaudible est abordé par des articles de presse et des rapports de consultants. Il n'en reste pas moins que la recherche académique est encore rare, alors même que les entreprises sont interpellées par cette prise de parole plus assertive de femmes à qui l'on propose les postes au plus haut niveau. Creusez encore le sujet à des lors paru pertinent.

Mots clés : Femmes dirigeantes, pouvoir, ambitions, entreprise, parcours, carrière, épanouissement personnel, épanouissement intellectuel, vie privée, équilibre, salaire, sécurité financière, vie de famille, diversité, complexe de l'imposteur.

Abstract: This study, based on an original survey conducted among the alumni of the Women Board Ready - ESSEC program*, aims to clarify the demands that women managers in France are now expressing, even though public policies, including the loi Rixain of December 24, 2021, are strongly encouraging companies to increase the gender mix in positions of power. Do they still aspire to build a career in the traditional sense of the term?

The survey revealed the following elements: their way of conceiving the exercise of "power", of carrying out their professional mission and of balancing professional and personal success leads them to make choices, to set conditions or even to take a "side step": to refuse an appointment, or even to leave altogether etc. If they are asking for support from the company on issues that were previously considered to be private, they are above all expressing a strong expectation of respect for values and are asking for real and concrete changes that go beyond a simple corporate discourse of good taste. These "whistleblowers" are raising their voices.

*These women with high-level professional backgrounds and in various sectors, in companies or as independents, constitute a representative sample of the potential expectations of women in leadership positions in France.

The study consisted in comparing this survey with articles, studies and books on this little-known subject in order to consolidate the diagnosis. Between 2022 and 2023, it is striking to note that this rather inaudible subject becomes key and is covered by press articles and reports from consulting firms. The fact remains that academic research is still rare, even though companies are challenged by this phenomenon of active and resolute speaking out by women who are offered positions at the highest level. Dig again the subject therefore seemed relevant.

Key words: Women leaders, power, ambitions, company, career, personal fulfillment, intellectual fulfillment, private life, balance, salary, financial security, family life, diversity, imposter complex.

b. Propos de l'auteure : quel rapport les femmes ont au pouvoir ?

La première étude : « Femmes et Pouvoir » menée avec l'aide du cabinet Boyden, en lien direct avec la loi Zimmermann-Copé en 2011, acte à la fois l'intérêt de nommer des femmes dans les instances de pouvoir en entreprise et une difficulté de celles-ci à prendre leur juste place du fait d'un syndrome de l'imposteur persistant (Clance P.R. et Imes S.A. 1978) puis Moscovici S²). Au-delà, la perception assez négative du pouvoir et de la politiques des hautes sphères et la revendication d'un pouvoir de faire plutôt que sur les êtres et les choses (Carminati A.)³ (DUBOULOY M.)⁴

Mais à l'époque les femmes nommées voulaient y aller avec le désir de changer les choses. L'étude m'a incité à créer une formation dédiée : Women Board Ready - ESSEC, pour armer des femmes qui veulent se préparer à des mandats de direction et d'administration ou les occupant souhaitent y être plus efficaces. On y travaille aspects techniques (que doit savoir un administrateur responsable homme ou femme ? Quelle est sa mission ? C'est quoi une entreprise responsable ? La compliance ? L'éthique ?) et leurs postures : freins moteur à l'ambition, suite de carrière, prendre la parole librement, assumer ses idées et ses différences potentielles plutôt que se suradapter. Apporter sa VA propre.

10 ans après j'ai là "Femmes dirigeantes - Un pas de côté?"⁵ : menée dans sa phase 1 entre 2021 et 2022. Car au moment des débats autour des quotas du projet de loi Rixain. J'ai ressenti le besoin de reposer la question : dix ans plus tard, l'attitude des femmes dirigeantes est-elle la même ? Cet angle n'a pas été beaucoup documenté. On interroge la politique de l'entreprise, moins les femmes concernées.

Méthodologie : l'étude est centrée sur des femmes ayant déjà des postes de haut niveau dans les corporate ou devenues indépendantes, après un parcours corporate, elle peut donc éclairer en miroir sur un échantillon plus important.

Il peut paraître étonnant que les femmes qui font de belles carrières et réputées fidèles à l'entreprise, discrètes et appliquées (syndrome de la bonne élève) changent d'attitude et expriment leurs attentes et exigences (au bon sens du terme car leurs revendications sur le pouvoir relèvent du bon sens) jusqu'à dire NON éventuellement sur des postes exécutifs.

Ces femmes en 10 ans ont changé et leurs attentes aussi, du moins les expriment-elles facilement.

Elles ne sont que 19% à avoir dit non à une promotion c'est moins que ce que d'autres enquêtes plus générales évoquent, MAIS 44% à avoir refusé un poste exec ! C'est ce cas de figure qui a été travaillé car il interpelle les entreprises et, les plus engagées sur la mixité interrogent désormais leurs pratiques pour tenter de répondre aux Revendications exprimées.

Celles-ci concernent essentiellement les axes suivants :

1) *Le refus d'une attitude sacrificielle (faire des choix pas des sacrifices) donc une meilleure articulation des temps de vie, le respect de leur vie personnelle*

Elles s'attaquent à la culture du présentisme, évoquent des réunions inutiles, tardives, imprévues, à des heures indues au bureau, les mails durant les pauses : week-end et vacances. Elles évoquent leur souhait de passer du temps utile, non dans les sphères de pouvoir mais sur le terrain avec leurs équipes et refusent de tout sacrifier à une promotion.

2) *Une demande de prise en charge de sujets jusqu'à présent considérés comme relevant de la sphère privée : accompagnement d'une expatriation en famille (aide à la recherche d'emploi du conjoint, installation de la famille, école des enfants), la prise en considération du statut*

² Dossier : Psychologie des minorités actives, 1991, Serge Moscovici, Sciences Humaine, Hors-série n°42 nov 2003, Gilles Marchand

³ Pouvoir(e)s : Les nouveaux équilibres femmes-hommes, éditions Eyrolles, avril 2012, Armelle Carminati-Rabasse, Sophie Bramly

⁴ Women on boards in French companies between the desire of new politics and the reality of old power, Maryse Dubouloy, Londres, décembre 2011

⁵ Working Paper 2208 – CERESSEC6 avril 2022- Viviane de Beaufort avec le collectif Women Board Ready ESSEC : « Le pas de côté de femmes dirigeantes ? »

d'aidant, l'aménagement du travail des collaborateurs malades qui pourraient ne pas être en arrêt total etc.

3) *Un accompagnement de carrière global au long cours au sein d'un groupe : les femmes conservent pour une part le complexe de l'imposteur et tous les outils pour compenser ce frein sont cruciaux pour qu'elles rejoignent les sphères de pouvoir en confiance et y œuvrent pour mener le changement : plans de carrière, accès amélioré aux formations permettant d'accéder aux postes de direction ou de gouvernance, tuilage avec la personne occupant le poste précédemment, etc.*

Et sur un autre terrain émerge la demande d'un changement du modèle de pouvoir : les critiques sur l'exercice du pouvoir vertical sont fortes et l'attente d'une exemplarité du dirigeant et des équipes dirigeantes manifeste.

Au-delà de l'expression des répondantes (enfin, les femmes prennent la parole et leur parole individuelle se rejoint en expression collective). D'autres collaborateurs partagent cette demande de sens, particulièrement les jeunes générations : Milléniales (ou Y) et les Z, dont les revendications concernent autant ce que fait l'entreprise contre le changement climatique que les efforts pour une prise en compte de leur vie personnelle.

Pour en revenir aux femmes à haut potentiel dans les entreprises, mon diagnostic, alors que je travaille sur ces thèmes depuis 2011, est que ces "bonnes élèves plutôt sages et fidèles à leur entreprise" posent désormais une exigence, qui si elle n'est pas entendue peut les conduire à dire non, alors que spontanément elles sont attachées à l'entreprise

Elles osent revendiquer de ne pas être obligées de se sur-adapter à un système perçu comme largement masculin et par ailleurs obsolète (ça n'est pas forcément corrélé:)).

Il y a des hommes dans ce mouvement : certains pionniers sont présents depuis longtemps dans les mouvements de soutien de la mixité et d'autres rejoignent.

Alors comment agir ? D'après les répondantes, il s'agit en priorité de :

- Faire advenir une culture plus « horizontale » : jouer la confiance à tous les niveaux de la pyramide, s'inspirer des idées du terrain

- S'assurer d'une cohérence avec les valeurs clamées et la pratique (quitte à former le management sur des sujets RH (biais de genre, stéréotypes, communication bienveillante)

- L'Exemplarité des dirigeants

- Donner les moyens pour mener à bien leurs missions ?

- Accueillir la dimension personnelle au quotidien et tout particulièrement en cas de fragilité (santé, dépendance)

lire + la 1ère étude : essec.hal.science/hal-03940513

2. Analyse des propos des interviewées Women Board Ready ESSEC qui ont fait un ou des « pas de côté »

Au cours des interviews longues de 2h chacun, les interviewées qui avaient toutes lues l'étude no1 ont chacune répondu aux quatre questions suivantes (elles pouvaient ne pas répondre à toutes les questions) :

- Quelle est votre expérience de dirigeante (parcours) ?
- Que signifie le « Pas de côté » pour vous ?
- Quelle est votre expérience du pas de côté ?
- Quelle réaction à l'étude et peut être au programme Women Board Ready

Nous avons enfin cherché à compléter ce vécu exprimé par un retour d'expérience de quelques cabinets de recrutement et coachs proches du programme.

La liste et les réponses in extenso sont en annexe.

a. Q1. Retour d'expérience de dirigeantes - Une diversité de parcours

- Ingénieure au départ, j'ai choisi la filière industrielle et technique pour passer manager et continuer à gravir les marches. A mon retour d'une première expatriation d'Australie vers l'Allemagne, j'ai dû abandonner mon titre de Vice-Présidente pour accepter un poste de *Senior Manager*. A mon retour en France, le même schéma s'est reproduit : pas de promotion. A ce moment-là, je me suis sentie exclue du système de nomination tel qu'il était pratiqué dans le groupe. J'ai alors mis une croix sur le fait de franchir la marche de VP dans la société-mère en acceptant un poste dans le digital industriel. C'est un pas de côté latéral au sein d'un grand groupe plutôt qu'un départ. Au global, j'ai eu des postes intéressants.

- J'ai démarré dans une usine par un poste DRH sur le terrain. Je me suis rendue compte au cours de ma carrière que les recruteurs cochaient toutes les cases des stéréotypes concernant les femmes à travers leurs questions. Je considère que par ce type de questions, implicitement le recruteur décide à ma place de ma façon de gérer le poste. Il m'est par ailleurs arrivé de faire des choix professionnels en refusant une proposition parce que les dirigeants renvoyaient un miroir peu attractif notamment sur leur capacité à servir les autres. J'ai ensuite été DRH international ou encore VP Ressources Humaines dans différents grands groupes. Je suis aujourd'hui Directrice Exécutive RSE et DRH d'un groupe dans le secteur du commerce de gros de fournitures et équipements industriels divers.

- J'ai débuté comme membre du Comex en Chine dans une filiale chinoise qui faisait passer les pratiques et la culture chinoise avant la culture *corporate* groupe. La pression étant trop forte, je suis partie. J'en ai tiré deux enseignements : le choc de culture et le sexisme qui peut exister alors même que sur le papier l'égalité femme/homme existe. J'ai ensuite accepté le poste de *Chief Marketing Officer* dans une autre société chinoise qui était à la recherche de diversité pour son Exco. Puis, de retour d'expatriation, après un certain temps à chercher un poste en vain, ce malgré ma connaissance du marché chinois et mon profil international, j'en suis arrivée à la conclusion qu'il fallait que je crée ma propre « boîte ». Manifestement, en France un profil comme le mien qui ne rentre pas dans les cases dérange. Au passage, je soulève ici la question de la sous exploitation du capital que représente une expérience d'expatriation et la perte de capital humain qui s'ensuit pour les entreprises, sans compter le problème personnel. Les entreprises doivent vraiment avant de proposer un départ à un collaborateur projeter avec lui un retour à moyen terme.

- J'ai commencé ma carrière dans une société où j'ai énormément appris. A un moment, j'ai quitté ce groupe parce que je n'avais plus de perspective de développement professionnel. En réalité, j'avais aussi dérangé le système : j'avais refusé l'ordre du « vieux monde paternaliste ». Après cette expérience j'ai dirigé une boîte à 28 ans, je travaillais pour

un couple d'entrepreneurs qui rachetait des sociétés en difficulté ; ils m'ont fait confiance pour être DG d'une des entreprises reprises alors que j'étais jeune, femme, sans expérience de direction générale. J'ai ensuite créé ma première entreprise en 2005 à 38 ans. Aujourd'hui, avec du recul, à 57 ans, je constate que c'est très dur d'aligner vie pro, vie de famille et vie perso. Il faut faire des choix à certains moments entre ces 3 pôles.

- Dans les années 90, la discrimination au-delà du genre concernait aussi les diplômés pour l'accès aux postes de direction. J'ai géré ma carrière avec une approche de moyen terme en intégrant l'approche masculine du secteur dans lequel je me trouve (pharma) à l'égard des femmes mères. J'ai accepté des fonctions que l'on considérerait aujourd'hui comme « au bord de la falaise », avec une conviction que j'y arriverai, que je trouverai une solution. Le prix à payer était élevé. Occuper de hautes fonctions au-delà des compétences requièrent une absolue disponibilité, ceci n'est pas une affaire de genre, mais de niveau de position pour soutenir le développement de l'entreprise. D'abord 16 ans de carrière dans une entreprise et la gestion d'une équipe dans le monde de plus de 400 personnes. Second poste de VP dans une société plus petite, seule femme au comité de direction de la R&D (début des années 2000). J'ai travaillé sur la réorganisation des équipes et du portefeuille de produits et assuré un intérim d'un an du poste au-dessus, pour être remplacée par un homme recruté de l'extérieur. Mon troisième poste était dans une société leader mondial du domaine, un environnement extrêmement enrichissant avec un poste où je pouvais contribuer fortement aux décisions stratégiques, mais suite à un changement de direction et un remplacement des membres du comité de direction, j'ai vécu une mise au placard. J'ai fini par décider de prendre ma retraite comme salariée et de continuer avec des mandats d'administratrice et du consulting. J'ai fait une très belle carrière internationale, dans des postes de COMEX, donc pas de regrets au final

- J'ai eu un parcours d'ingénieure agro. A 25 ans, nommée responsable d'une usine agro avec 95% d'hommes. Je ne me suis pas posée de question sur ma capacité à diriger... des hommes. J'ai ensuite changé de voie pour du capital-risque. J'ai obtenu des mandats dans le cadre de ma fonction et suis restée 21 ans dans ce secteur. Mais j'avais envie de retourner dans une boîte bio-pharma. C'est en 2021, que j'ai changé de poste pour travailler dans le secteur de la recherche-développement biotechnologique. Il y a un an, on m'a demandé de changer de position, je n'ai pas accepté. J'ai eu la chance de retrouver immédiatement un poste qui correspondait à mes attentes et suis passée d'Executive Senior Vice President à COO dans le même groupe.

- Ancienne avocate en droit des affaires, j'ai choisi très tôt l'entreprise pour être dans l'opérationnel avec une capacité à agir au jour le jour. Je suis ensuite passée à des fonctions en Éthique et Compliance / RSE car je me suis demandée avec sincérité si le métier que j'exerçais et l'environnement dans lequel j'évoluais étaient conformes à mes valeurs et à mon éthique personnelle. Passer à ces fonctions-là avait donc plus de sens pour moi. Je suis actuellement en transition professionnelle, j'attache une importance toute particulière aux valeurs de l'organisation dans laquelle je serais amenée à évoluer

- Ma première expérience s'est faite dans le cadre de la transformation d'un groupe. Il s'agissait de faire absorber la filiale locale par la maison-mère pour en faire une succursale. Je suis partie car je n'ai pas accepté qu'on me change de statut. Je me suis rendue compte qu'un homme avait été choisi comme représentant et que j'étais seulement la vice-présidente. On me proposait d'être mandataire d'une seule structure résiduelle alors que j'avais géré toute la restructuration. J'ai donc refusé ce qui avait été prévu car cela ne m'intéressait pas. Récemment, j'ai proposé un démantèlement de ma structure car elle ne correspondait plus à la nouvelle stratégie. Je suis désormais nommée administratrice d'une SICAV maison, j'ai été amenée à changer la gouvernance et à la professionnaliser, y compris en faisant en sorte qu'une administratrice indépendante soit nommée.

- J'ai décidé de créer mon activité indépendante autour d'un nouveau métier qui est au carrefour du coaching, du conseil et de l'agent de carrière pour permettre aux dirigeant(e)s de

réussir leurs processus de recrutements, d'atteindre leurs objectifs et de redonner du sens à leurs carrières. J'ai choisi le contenu, la façon d'exercer mon métier, et le sens que j'y donne. En quittant un rôle à responsabilité avec du management d'équipe sous un statut de salariée et dans un grand groupe coté, j'ai valorisé le contenu de mon métier et l'indépendance plutôt que mon positionnement.

- Initialement « programmée » pour être associée en cabinet d'audit chez KPMG, je ne suis pas passée "Associée" alors que je le méritais. On m'a opposé que j'étais « trop jeune », « femme », « avec enfants » ... J'ai alors choisi de partir. Je suis passée dans le secteur public pour « faire bouger les choses ». Je suis ensuite devenue administratrice et trésorière d'une association privée non lucrative dont je suis la DG aujourd'hui. Cela donne du sens à mon travail même si j'ai un salaire plus contraint que celui d'un DG du privé lucratif. Je n'ai pas postulé au poste de DG mais j'y ai été poussée par le Président. J'ai appris que j'étais enceinte au moment de mon entrée en fonction. Le Président a très bien pris la nouvelle. Expérience très différente de celles en audit lors des annonces de mes deux maternités précédentes. Je propose désormais aux membres du comité de direction et chefs de service un accompagnement avec un objectif de réussite de la prise de poste car c'est ce qui m'a aidé dans ma prise de poste.

- J'ai un parcours atypique car j'ai eu très rapidement la gestion d'un P&L important, avec environ une dizaine d'années d'avance par rapport à mon positionnement. Dans ma carrière, on a évoqué des postes sur lesquels j'aurais pu monter mais cela ne me fait pas réagir plus que ça. Récemment, j'ai repris des études et fait le programme *Cambridge Sustainability management* avec l'objectif de contribuer à convertir le business en plus "sustainable". Mon organisation me donne de la liberté parce que j'ai prouvé que je savais délivrer. Travaillant dans une société US, il y a des différences : on m'a donné tout de suite des responsabilités et le poste que j'ai eu, je pense que dans un groupe français, n'ayant pas le bon diplôme, je n'aurais pas eu cette opportunité. Bien souvent, je suis la seule femme et la seule non anglophone et également la plus jeune. Cela me donne plus de liberté par rapport à la manière de faire. Ça me libère aussi de réflexes culturels « français » et j'aborde les sujets plus librement.

- J'ai été dans des grands cabinets de conseil, piloté de gros projets complexes de transformation sous contrainte de ressources et de temps. Je gérais en même temps plusieurs projets, leur management opérationnel et pilotais en direct mes équipes. Je me suis engagée dans toutes ces missions à bras le corps. Mais les coûts sont multiples. C'est au détriment de la création de son propre réseau ; cela donne une image de "celle qui bosse tout le temps". J'ai donc décidé de créer ma propre activité, il y a dix ans. Je choisis les personnes avec lesquelles je travaille et mes sujets de missions. Je vois directement ma contribution et comment j'apporte de la valeur dans le système.

- J'ai choisi un cursus international et j'ai passé 10 ans de ma carrière aux USA. J'ai décidé que je n'aurais pas d'enfants car je considérais que je n'aurais pas été capable de voyager tout le temps en ayant des enfants à élever. Très impliquée dans le sujet de l'égalité H-F et de la promotion des femmes, j'ai présidé le groupe Égalité au Mouvement Européen. En tant que femme dirigeante, il faut avant tout oser activement et s'écouter.

- Avant de rejoindre la grosse entreprise où j'ai été recrutée, j'avais créé un cabinet de conseil en transformation écologique et humaine en 2019, Positive Practice, avec l'objectif d'inventer de nouveaux modèles, pas d'améliorer des modèles existants et surtout de faire du « non-BCG ». Après mon expérience compliquée, voire dévastatrice dans une grosse structure du CAC40, je me suis formée à gérer les stress qui vont avec les transformations à l'œuvre dans le monde et dans les organisations et j'ai finalement créé deux structures : une pour soigner la planète et une pour soigner les personnes eco anxieuses : je fais de l'accompagnement thérapeutique en cabinet médical auprès de femmes dirigeantes pour les aider à régler les troubles anxieux, les problèmes de sommeil, le doute chronique J'ai l'impression d'être utile "

b. Q 2. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

- J'entends le pas de côté comme une mise à l'écart - un pas de côté forcé dans la carrière d'une femme. Elle évoque avec une approche systémique la courbe d'évolution professionnelle des femmes et le palier potentiel de la maternité qui va générer un retard non rattrapable. Elle revendique qu'un plan de carrière global soit prévu par l'entreprise : avant la maternité et au retour afin que les trajectoires de carrière femme/homme puissent se rattraper.
- Pour moi, c'est faire des choix non traditionnels qui laissent de l'espace à ce qu'on veut exprimer, arrêter de se conformer à des règles du jeu dépassées et cesser de faire des compromis dans les environnements où il y a une déconnection entre ce qui est affiché et ce qui est fait notamment en matière de diversité.
- Le « pas de côté », c'est pour moi « prendre du recul » par rapport à une « belle » carrière tracée « à la super-woman. Avoir le courage de s'arrêter et de réfléchir pour savoir ce dont on a vraiment envie pour le reste de sa carrière et comment on a envie de la façonner plutôt que de se faire façonner ». C'est aussi refuser des postes, « *Opting out* », en particulier certains postes dans la recherche de jobs en retour d'expatriation. C'est mon expérience.
- Je n'ai pas vu cela comme une question jusqu' à ce que Viviane de Beaufort en parle. Pour moi, c'était une mesure de protection pour ne pas devenir « reine des abeilles », Les dirigeantes (65-70) ans aujourd'hui sont parfois d'une violence et d'une exigence incroyable parce qu'elles en ont « bavé » ! *Je ne vois pas pourquoi on me demande de choisir entre mes trois vies : pro, personnelle et une vie de maman.* Le « pas de côté » est une sauvegarde pour celles qui ont osé le faire. Les jeunes femmes osent plus que nous. L'éducation des hommes et des femmes doit permettre de faire reconnaître ces sujets d'inégalité. Faire un « pas de côté », c'est oser prendre une liberté.
- Lorsque les moyens humains demandés pour être secondée sont refusés il faut partir, c'est ce que j'ai fait. Ensuite, le pas de côté peut être justifié par un décalage entre l'annonce de la mission et la réalité : une entreprise propose une mission « page blanche » et on réalise qu'elle est déjà écrite. Alors on gère ses frustrations ou on part. A partir d'un certain niveau exécutif, si on ne participe pas à la mise en place d'une organisation structurante, le syndrome de « *bore-out* » surgit, dans ce cas il faut partir aussi. Les rythmes pour les fonctions de direction peuvent être « destructeurs » intellectuellement surtout si l'organisation est inefficace et il faut développer un instinct de survie professionnelle fort. A ce propos j'ajouterai que le *Burn out* n'est pas lié au rythme de travail mais à la pression négative qui induit un stress supplémentaire qui induit la fatigue. Je voudrais ajouter que l'employabilité des femmes « senior » en France est un réel problème ; Les entreprises passent à côté de personnes expérimentées et disponibles. Personnellement j'ai dû partir à l'étranger pour finir ma carrière, où l'esprit des dirigeants a été plus pragmatique. Le pas de côté final peut alors être un ou des mandats dans des conseils d'administration.
- On le fait quand il n'y a plus alignement, quand on ne se reconnaît plus dans une organisation mais il faut avoir (se donner) les moyens de le faire.
- Je le définis comme le fait de « prendre du recul ». Se demander si le métier que l'on fait, la manière dont on l'exerce et l'environnement dans lequel on évolue sont conformes à nos valeurs et à notre éthique personnelle et agir en conséquence. Les femmes ont eu un rôle précurseur dans ce domaine car elles ont dû faire preuve de souplesse et de capacité d'adaptation pour arriver à certains postes et quelquefois s'apercevoir que cela ne leur convenait pas. Certaines d'entre elles ont fait des pas de « côté silencieux » en ne candidatant pas à des postes plus élevés qu'elles jugeaient incompatibles avec leur équilibre de vie ou leurs valeurs. Les hommes sont de plus en plus nombreux à faire ce pas de côté. Il a une tendance générale à rechercher une meilleure qualité de vie professionnelle/personnelle. Il y a également un gap de génération : les plus jeunes ont le courage de refuser certains employeurs, certains postes au nom de valeurs. Les entreprises ont du souci à se faire pour recruter des collaborateurs de qualité, engagés et créatifs. Il est cependant plus facile de faire un pas de côté quand la situation financière est apaisée.
- L'expression est appropriée pour prendre du recul sans le dire. Dans le « Pas de côté », il se passe quelque chose et j'en deviens observateur. C'est laisser passer l'onde de choc au moment où elle survient et agit, on l'observe et une fois qu'elle est passée, on en fait quelque chose. C'est valable à la fois pour le pro et le perso.
- Je vois le « pas de côté », comme un moment de choix dans une vie professionnelle. Dans notre contexte, il s'agit d'un moment particulier où une dirigeante s'autorise à « dire Non », à «

s'éloigner de », pour aller vers de nouvelles opportunités, ouvrir la porte à d'autres « Oui ». Les 2 séquences ne sont pas toujours concomitantes mais participent d'un même élan.

- Ma vision du pas de côté est celle-ci : « Se laisser surprendre ; laisser aux équipes (et à soi-même) la possibilité de se tromper mais en assurant la confiance »; démontrer qu'on peut être sur des postes à responsabilité différemment. *Je crois à l'effet Modèle et Pairs et que les choses peuvent changer*
- Je définis le pas de côté comme *“sortir du chemin prédéfini. Changer d'orientation à mi-parcours pour explorer de nouvelles choses sur lesquelles je n'ai pas encore investi et qui m'amuse.”* C'est aussi faire quelque chose en complément d'une activité principale ou en fin de carrière quand on n'a plus rien à prouver.
- Au départ, on se sent désemparée, mais le « pas de côté » sert à retrouver 3 choses essentielles : le temps (pour moi et les autres, pour des relations de qualité...), le sens (quel est celui d'être à la « version 56 » d'un document pour le *Board* ?...) et la liberté (d'être soi, d'affirmer ses convictions...). 3 choses déterminantes pour contribuer à l'humanisme et au souci écologique. Nombreuses sont les femmes qui font un « gros pas de côté » dans le souci sincère et non carriériste, sans chercher à donner une visibilité à leur démarche. C'est a priori très féminin, parce que les rôles qui nous sont assignés dans la société, et nous conditionnent, ne nous amènent pas à réagir de la même façon. Il faut du courage pour se dire « je tourne une page, je choisis de ne pas avoir un titre, un salaire plus gros... Ma vie aura plus de sens ». Le futur responsable et engagé peut être porté par ce modèle de femmes dirigeantes qui sont dans le « pas de côté ».

- Trouver un autre moyen de contribuer et d'apporter de la valeur, en étant davantage en prise directe, dans une structure plus petite. En « étant plus colibri que bulldozer ». C'est trouver des alliances choisies et non des relations subies. Les femmes dirigeantes ont plus facilement aujourd'hui les moyens de voir directement l'impact de leurs actions et de leur investissement. Et donc d'en voir plus le retour sur investissement, ce qui rejoint la notion de sens.
- Il y a selon moi un « pas de côté » *upside et downside*: « Pas de côté » constructif - Se retirer pour le succès du projet, laisser place à une personne qui saura mieux mener ; « Pas de côté » négatif : mettre en situation de visibilité un collaborateur talentueux qui vous éjecte. Il faut alors gérer sa propre frustration et parfois quitter est le mieux. Mais le vrai « pas de côté » : c'est ralentir et prendre du recul. Cela peut déboucher sur un changement de vie profond au-delà de changer de job. Cela peut conduire à chercher un poste moins élevé, moins « dévorant », en mettant en priorité son équilibre de vie avant d'en arriver au burn-out. C'est aussi faire le diagnostic qu'il faut partir avant que le diagnostic soit fait par d'autres et imposé. Un autre cas est celui de personnes qui ont identifié que ce n'était pas le bon moment, compte tenu du contexte de l'entreprise, du management et donc n'ont pas levé la main pour un poste. Le « pas de côté » peut mener à la reconversion dans son entreprise, pas forcément en dehors. Que ce soit par choix ou contraint, il y a impact financier. C'est donc généré car à date dans nos cultures, c'est plus difficile pour une femme. En tout état de cause, « le pas de côté » fait changer la personnalité : il faut s'interroger : Pourquoi, avec quelles conséquences et pour quoi faire ?

C. Q3 Dans quelles circonstances avez-vous effectué un ou des pas de côté et quel vécu en avez-vous ?

- J'ai vécu un pas de côté dans un contexte de carrière internationale. J'avais en Australie un poste de Vice-Président dans une filiale plus petite que celle que je rejoignais en Allemagne. Mes managers m'ont confirmé que je retrouverai le statut VP sur ce poste en Allemagne. Ça n'a pas été le cas. Je me suis alors posée des questions sur mon style de management, la performance, la reconnaissance. J'ai réalisé que le cadre allemand contraignait la progression à laquelle j'aspirais et je suis retournée en France. On m'a alors proposé un poste dans le digital industriel mais il s'agissait d'un mouvement de poste en latéral toujours en tant que senior manager. J'ai mis une croix sur le fait de franchir la marche de VP dans la société-mère. Ce pas de côté m'a donné l'occasion de faire des choses

intéressantes et de donner envie aux femmes de continuer leur carrière avec détermination, de trouver les bons sponsors et d'être exemplaires en matière de leadership.

- Il m'est arrivé de faire des choix professionnels en refusant une proposition parce que les dirigeants renvoyaient un miroir peu attractif notamment sur la capacité à servir les autres. C'était des groupes formés de sommes d'individus autocentrés sur leur carrière et cela ne m'a pas donné envie de rejoindre ces groupes-là. Choisir l'*opting out* n'est pas nécessairement une chance. C'est choisir dans un champ de contraintes. C'est accepter de prendre des voies différentes.

- Mes 2 dernières expériences sont des illustrations de pas de côté étudiées dans un contexte international. La première était quand je travaillais dans une filiale chinoise en tant que membre du Comex. La pression était trop forte et ne permettait pas de développement personnel. Je suis donc partie. Ensuite, j'ai encore vécu le pas de côté dans une entreprise chinoise car les préoccupations éthique/valeurs passaient après la stratégie produit. L'alignement des valeurs a été la première cause de ces pas de côté.

- J'ai fait plusieurs « pas de côté ». D'abord après six années au même poste, j'avais un potentiel non exploité L'ennui que j'ai exprimé n'était pas entendu. Je suis partie au lieu de me battre quand j'ai estimé que les problèmes ne pouvaient être réglés. Dans un autre poste, je suis partie après ma dénonciation de harcèlement d'un des directeurs, que j'ai vu les différences H/F sur le traitement, salaire, globalement sur la reconnaissance du travail. Mon credo : la bonne personne au bon moment, au bon endroit avec les bonnes compétences, pour la bonne performance. Quand cela ne marche pas, après avoir dit, essayé, tenté de convaincre, proposé et/ou mis en place des solutions, je quitte.

- Lorsque les moyens humains demandés pour être secondée sont refusés, après un temps d'un rythme extrêmement soutenu et nombre de déplacements (plus de 70% du temps), pour ne pas y laisser sa santé, il faut partir : 1er pas de côté, après 16 ans, décision difficile car j'avais une équipe qui fonctionnait bien. Mon 2^{ème} pas de côté, c'est parce que j'ai perdu la visibilité de mon propre avenir dans l'entreprise : seule femme au comité de direction de la R&D dans une société machiste, ayant assuré l'intérim un an et un homme de l'extérieur ayant été parachuté sur le poste au final. Je ne supportais plus l'agressivité systémique, assortie d'un rythme de travail extrêmement soutenu. J'ai traversé une période de doute : "qui suis-je ?" "qu'est-ce que réellement j'ai envie de faire, d'apporter à une entreprise" "quel type d'entreprise", "quelles valeurs elle représente ?». Je suis donc partie et dans un troisième poste, après plusieurs années très riches j'ai vécu une mise au placard donc j'ai décidé de partir pour me reconstruire ; troisième pas de côté. Finalement, après une période de transition, j'ai à présent rebondi. Il faut rester ancré sur ses valeurs, pour résister aux pressions élevées du quotidien dans certaines sociétés. Le fait d'être une mère élevant seule ses enfants, m'a fait retarder certaines décisions pour leur permettre de faire les études qu'ils voulaient et les soutenir dans leur choix. Je n'ai pas de regrets, car j'ai su aussi prendre des risques lorsque la situation me devenait insoutenable.

- J'ai fait un « Pas de côté » subi et choisi il y a un an. On m'a demandé de changer de position, Présidente de filiale, pour laisser la place à une équipe embauchée. On m'a proposé un autre job que je n'ai pas accepté. C'était un job « étrange », un peu sur mesure. Je ne suis pas la seule à qui c'est arrivé. Nous avons toutes plus de 50 ans. Le management a été surpris de ma non-acceptation : « pensez à vos enfants » m'a dit un manager homme car le job proposé était moins prenant. J'ai eu la chance de retrouver immédiatement un poste qui correspondait à mes attentes.

- Avec le recul, je me rends compte que j'ai fait quelques pas de côté, consciemment ou non. Actuellement en transition professionnelle, j'attache une importance toute particulière aux valeurs de l'organisation dans laquelle je serais amenée à évoluer. Le « pas de côté » peut également être une porte de salut dans des environnements toxiques pour éviter le burn-out. S'autoriser le pas de côté c'est affirmer une singularité et se faire respecter. C'est savoir poser des limites, y compris dans l'organisation au quotidien.

- Ma 1ere expérience s'est faite dans le cadre de transformation de l'entreprise. Je me suis un jour rendue compte qu'un homme avait été choisi comme représentant et que j'étais seulement la vice-présidente. J'ai donc demandé un poste qui me convenait en refusant ce qui avait été prévu pour moi. J'ai donc fait « le pas de côté » qui dans ce cas consistait à retrouver la raison pour demander un poste qui me convenait en refusant ce qui avait été prévu pour moi et qui ne m'intéressait pas. Cette expérience du « pas de côté » m'a permis d'oser dans ma vie professionnelle : j'ai plus tard proposé un démantèlement de ma structure, accepté par la DG. Le « pas de côté » a aussi permis de laisser de côté l'affectif par rapport aux collaborateurs.

- Avec du recul je réalise que j'ai fait moi aussi un « Pas de côté ». J'ai quitté mon rôle à responsabilité avec du management d'équipe sous un statut salarié pour créer mon activité indépendante. Il s'agit d'un nouveau métier qui est au carrefour du coaching, du conseil et de l'agent de carrière pour permettre aux dirigeant(e)s de réussir leurs processus de recrutements, d'atteindre leurs objectifs et de redonner du sens à leurs carrières. J'ai choisi le contenu, la façon d'exercer mon métier, et le sens que j'y donne.

- J'ai choisi de partir parce qu'on me faisait attendre encore une fois alors que j'avais largement fait mes preuves. Je suis passée dans le public pour changer radicalement et tenter de « faire bouger les choses ». L'*Opting out* ou pas de côté permet de donner du sens à son travail, de mettre son expérience et son expertise à la disposition de la cause.

- L'idée de faire un « Pas de côté » m'est venue pendant le Covid. A un questionnement « Maman, est-ce que tu aimes ton travail ? » par mon fils de 9 ans, j'ai fait une réponse absolument pas préparée : « j'aime mon travail mais je voudrais faire plus pour la planète ». Cela a déclenché ensuite une démarche construite : j'ai repris des études et fait le programme *Cambridge Sustainability management* avec l'objectif de contribuer à convertir le business en plus sustainable. Pour le coup c'est un vrai « Pas de côté » pour donner plus de sens à ce que je fais à côté de mon job principal, alors qu'il marche très bien.

- Mon expérience est celle du « poste falaise » : j'ai été dans des grands cabinets de conseil, j'ai piloté de gros projets complexes de transformation sous contrainte de ressources et de temps. Je devais faire avec des équipes pas toujours formées ni calibrées. Et en résultat, pas de promotion. Donc cela incite à aller voir ailleurs. J'ai donc décidé de créer ma propre activité. Le pas de côté c'est d'ailleurs également oser démissionner d'un Conseil d'Administration lorsqu'il y a un conflit manifeste de valeurs.

- J'ai vécu un pas de côté lié à un conflit de valeurs profond : dans mon dernier poste salarié dans une entreprise du CAC 40, j'ai été recrutée pour mes engagements mais n'ai pas pu les mettre en œuvre comme j'aurais voulu, mes conseils étaient inaudibles. On était dans de vieux schémas de décisions pyramidaux et en situation de crise. J'ai fait ce pas de côté, en l'occurrence un *opting out* pour retrouver mes valeurs humaines et écologiques. C'est un choix radical de liberté, lié au sentiment d'urgence d'être dans l'action. Sortir du dilemme permanent, car les grandes entreprises cotées ont la contrainte d'assurer du dividende et cela crée un conflit systémique. Je suis partie sans savoir ce que j'allais faire précisément et cela a déconcerté.

d. Q4 Quelle réaction à l'étude et éventuellement au programme Women Board Ready comme levier de décision ?

- Je me suis retrouvée dans le sujet évoqué du risque de l'expatriation, principale raison familiale aux contraintes de carrière de dirigeantes. Pourtant l'expatriation je l'ai acceptée et deux fois au sein d'un grand Groupe très international du CAC40. J'ai eu un poste et avec 3 enfants. Or, certains managers avaient dit « tu quittes la société mère, tu prends un risque d'être loin du siège à cet âge-là (42ans) ». J'ai pris un risque sciemment estimant la valorisation de l'expérience que cela allait me donner et je pensais avoir naturellement la promotion en délivrant localement ce qui ne s'est pas passé. Loin du siège - Loin des yeux !

L'expatriation et le retour est plus un sujet pour les femmes que pour les hommes, c'est un vrai challenge. Deuxième sujet de vigilance : à 45 / 50 ans certains postes sont déjà fermés aux femmes. On ne monte plus : il faut vraiment changer les critères d'avancement et de promotion.

- La question du rôle modèle et des carrières duales en couple est un sujet important. Dans l'enquête, les répondantes n'ont pas évoqué de « concurrence » avec leur compagnon ou mari qui aurait un niveau de responsabilité équivalent, mais elles évoquent le problème pour l'expatriation ou la mobilité géographique et assument manifestement le gros de la charge de famille. Pour moi, la question du rôle modèle est à poser par rapport à un modèle de vie et pas seulement par rapport au modèle de carrière. Sinon, on transmet aux générations futures un modèle de vie qu'ils rejettent. Comment gérer des carrières duales de haut niveau et transmettre un modèle équilibré ?
- Mon point d'étonnement principal est autour du « syndrome de l'imposteur ». Il sort très haut et je ne le pensais pas aussi fort. L'étude confirme en revanche mon intuition et mon expérience : la vie familiale n'est pas la raison principale du « pas de côté » alors qu'elle est souvent mise en avant par les recruteurs / chasseurs etc. lors des entretiens et par les médias. Lorsqu' est évoquée la mobilité géographique, c'est la gestion de la carrière du conjoint qui est mise en avant comme difficulté, plus que la gestion des enfants. L'étude met aussi en avant une tendance forte : le système actuel ne convient plus, il est obsolète. Nombre de femmes ayant les diplômes et le parcours pour atteindre la dernière marche en sortent et créent leur structure, avec leur propre culture d'entreprise et se réalisent professionnellement de cette manière même s'il y a un risque. Il est pris et assumé.
- Les mœurs de carrière n'ont pas changé depuis l'étude « Femmes et Pouvoirs » de 2011. L'*opting out* est bien traduit dans l'étude : « j'avais le pouvoir mais je ne pouvais rien en faire ». Mais il y a un basculement dans la posture : « je n'ai plus envie de m'embêter avec ... un patron négatif pour moi et/ou les autres, avec une boîte qui ne souhaite pas laisser un impact positif, avec certains collègues, etc. ».
- Les résultats sont le reflet d'une évolution de la société. Par exemple, dans le domaine de la Compliance, il existe des « postes alibis », reflet d'une démarche « *tick the box* » qui peut générer de la frustration lorsqu'on veut faire progresser les choses. L'environnement peut ainsi aller de « soutenant » dans le meilleur des cas à « toxique » dans le pire, en passant par « neutre » ou « bloquant ». Les causes en sont variées, telles que l'ambition personnelle de certains, l'exigence des résultats financiers, la pression actionnariale ou la maturité des entreprises. On retrouve les mêmes obstacles que ceux qui existaient - et dans certains cas perdurent encore – dans le domaine de la RSE. La différence vient de ce que les femmes vivent mal ce non-alignement et n'hésitent plus à faire des pas de côté pour préserver leur intégrité et leurs convictions, quand elles en ont les moyens financiers.
- Peu d'étonnement sur les résultats mais sur le nombre de « pas de côté » identifié. J'ai été frappée de voir à quel point cela faisait écho à certaines et avec un effet d'entraînement. Il y a des grandes similitudes d'expériences, au-delà des différences de postes et de secteurs. Le Panel porte un biais conscient de l'auteure car quand on a fait la formation « Women Board Ready ESSEC » on a tendance à être très lucide et plus assertive pour porter ces sujets. Je ne sais pas si c'est la formation qui déclenche ou la démarche de vouloir tenter cette formation ? Un peu des deux sûrement. Le certificat en gouvernance Women Board Ready m'a permis de structurer quelque chose que je sentais intuitivement sur le positionnement des femmes dirigeantes. On sort grandie de la formation. J'ai aussi été frappée par la multiplicité des réactions à l'étude sur les réseaux sociaux. Et il y a une grande hétérogénéité des personnes qui ont « liké ». Cela a réagi tous azimuts y compris des jeunes amis de ma fille et des hommes. Il s'agit bien d'autre chose qu'une « histoire de femmes qui cherchent des mandats ou des postes de direction », de femmes qui affirment leur identité en tant que telle. L'étude a touché un tabou. Les raisons du pas de côté sont

claires dans cette étude et ça a fait écho puissant. Nombre d'entreprises en un an ont pris conscience en mode accéléré et se questionnent sur leur modèle de repérage des talents, leur « package » comme on dit.

- Mon principal étonnement, qui est aussi la plus grande richesse de l'étude, a été de constater à quel point chaque situation individuelle contribue à une histoire collective. Il existe des lignes de fond. Cette lecture collective donne ainsi une résonance à chaque situation individuelle. La lecture collective qui m'interpelle est la dichotomie entre le contenu d'un job de « dirigeante + » et le challenge à relever et les conditions d'exercice. Les résultats de l'étude révèlent que ce sont les conditions d'exercice inadaptées qui déclenchent le pas de côté. Ce sont les conditions d'exercice qui changent l'équilibre : ce qui est motivation devient défi jusqu'au point de rupture qui déclenche la décision de faire différemment ou ne pas faire.
- L'*opting out* concerne principalement de mon point de vue les grandes entreprises et interroge la capacité, désormais de ces grandes organisations à faire « un pas de côté », notamment en termes d'accompagnement pour éviter des renoncements (bored-out) ou des départs avec un risque personnel de précarité pour les individus et une perte de talent pour ces entreprises. Elles ont des moyens, y a-t-il la volonté ? La question ne se pose pas de la même manière pour les plus petites structures et même si elles ne sont pas concernées par les quotas Rixain, le défi de la mixité est lancé partout
- L'étude est très intéressante. Elle a visiblement parlé à chacune au niveau individuel et a une grande résonance. Les femmes que je côtoie à mon niveau en sont proches, avec les mêmes envies, les mêmes projets. Le pouvoir n'est pas la recherche absolue et n'entre plus dans la liste des raisons pour accepter un poste avec des responsabilités supplémentaires. Il y a une portée systémique ; les attentes sont ailleurs et partagées avec les jeunes.
- Que cachent ces éléments quantitatifs ? On manque(ra)it d'honnêteté et de transparence dans les entreprises ? Les règles du jeu ne sont pas là. Entre ce qui est vendu et la réalité des faits du poste, il y a un fossé. Cela a des impacts délétères et notre économie, plus largement notre société, en souffre. Car cela diminue, voire détruit, l'engagement et donc la performance. L'autre enseignement est la lucidité des interviewées sur le fait que cela ne sert à rien de courir après un poste « pompeux ». Je croise un grand nombre de personnes qui créent des activités qui parlent de transformation, de recherche d'humain, d'accompagnement. Cela ressort aussi de l'étude. Est-ce une compensation transitoire, une mise en protection ou un choix de vie ? C'est un mouvement très important, d'ordre systémique et qui se répand pour tous les collaborateurs : on (les femmes mais pas seulement) ne veut plus aller ou rester dans une grande structure pour prendre des responsabilités au niveau de la direction quand elles n'ont pas de sens, même si les propositions sont alléchantes sur le papier. On (les femmes comme les plus « jeunes générations ») ne veut plus faire un grand écart permanent, épuisant, entre les valeurs réelles mises en œuvre dans l'entreprise et les siennes.

E. Qu'en disent 4 experts engagés sur ces sujets ?

i. Isabelle Daviaud coach - ISABELLE DAVIAUD CONSEIL

Le « pas de côté », c'est un désengagement. C'est poser des conditions à une prise de poste. Ce n'est pas forcément refuser un poste de direction. C'est aussi une conséquence du stress de l'imposteur et du sentiment d'illégitimité. C'est le questionnement sur le sens et l'utilité dans le métier : ce sujet a « explosé » avec le Covid mais il y avait une lame de fond sous la surface. C'est le sujet

des femmes qui se sont fait virer à + de 50 ans et qui montent leur structure parce qu'il n'y a pas d'autre choix, elles n'ont plus d'opportunités de recrutement. C'est le sujet de la comparaison sociale et du problème du regard des autres et de la reconnaissance socio-professionnelle sur le parcours de promotion.

J'ai fait un « Pas de côté ». J'avais proposé de créer une fonction qui n'existait pas et en fait il n'y a pas eu d'ouverture en interne. J'étais dans un environnement très contraint sur un poste sans perspectives et d'ailleurs in fine le poste a été supprimé et l'équipe RH L&D virée. Je ne souhaitais pas me retrouver dans une structure où il y avait défaut de cohérence entre affichage et réalité, des risques de burn-out et un management toxique

Enfin, la diversité d'âge est un sujet très important qui n'est pas traité : au-delà de la mixité, se pose la question des tabous sur l'âge des femmes expérimentées.

Je souhaite finir par une note positive : les difficultés ne freinent pas les femmes, elles y vont quand même et franchissent le pas en se faisant aider. Poser ses conditions est très important ainsi que faire des due diligences sur les paramètres du poste pour évaluer la réelle marge de manœuvre.

ii. France Dequibec - Managing Director Female Executive Search CEO WW

Aux USA, il y a une dizaine d'années, il y a eu un phénomène d'*opting out* des femmes qui quittaient le monde du travail pour se consacrer à leurs enfants. Ce phénomène concerne assez peu les niveaux C-level et plutôt les jeunes avec enfants à charge.

Il y a une énorme différence entre la génération des trentenaires dont la vie de famille représente un aspect fondamental dans l'équation travail/équilibre personnel mais qui n'est pas encore arrivée aux postes clés et celle des 40/50 ans en quête de questionnement professionnel et souvent au tournant d'un changement stratégique de carrière (accès au Comex, Codir) et celle des plus de 55 ans se retrouvant sur le marché du travail...

L'*opting out* des femmes C-level, est-ce un choix ?

De plus en plus de femmes exécutives décident de quitter (souvent forcées et contraintes car elles sont à la recherche d'un poste depuis des mois ou en situation de burn-out dans le poste occupé), elles décident de quitter le modèle salariat pour monter leur business. Moyen de contourner un système dans lequel elles ne se retrouvent plus (valeurs, éthique, pas assez d'humain au cœur de l'entreprise, dimension politique, RSE qui compte pour elles...).

Je n'ai pas constaté de mouvement massif d'*opting out* chez les femmes aux postes de Direction Générale (ou renoncer à des mandats de NED), il faut dire qu'elles sont peu nombreuses encore à ces postes clés et qu'en général, quand elles y sont, elles y restent !

En conclusion, il me semble qu'il y a une tendance à l'indépendance avec une recherche de sens et d'impact pour ces femmes execs qui, lorsqu'elles se voient bloquées dans leur carrière optent pour l'entrepreneuriat et quittent un système qui ne leur convenait pas. Sinon elles restent, au prix parfois de sur adaptation, phénomène que l'on observe encore fréquemment, tant l'accès aux postes de pouvoir et décision reste difficile pour elles.

iii. Olivier Marti - WOMEN FIRST

Nous observons que le phénomène du "pas de côté" est à la fois féminin et masculin, légèrement plus accentué chez les femmes. Sur le marché du recrutement, nous avons observé ces 5 dernières années, une augmentation des refus de propositions lors du processus de recrutement. Les candidats savent ce qu'ils ne veulent plus sacrifier : trop de déplacements professionnels loin des leurs, par exemple.

S'agissant des femmes, nous observons qu'elles déclinent des promotions, parce qu'elles ont conscience du décalage entre le bénéfice potentiel du titre, du prestige, de la promotion et le risque de non-performance lié au caractère parfois infaisable de la mission proposée. Il est donc important que les femmes apprennent à négocier les clés de succès de leurs promotions, et ne pas hésiter à

demander des accompagnements accélérateurs de réussite (coaching, prise de poste) si l'entreprise ne le propose pas de son propre chef.

Il est à noter que les femmes ne se reconnaissent pas dans le modèle de leadership en place. C'est pourquoi, il est également important de les accompagner vers leur propre modèle de leadership. Enfin, si 50% du travail est à réaliser sur l'accompagnement et le développement des femmes, le reste du chemin porte sur l'environnement de travail dans les organisations afin de faire en sorte qu'il soit favorable à l'épanouissement professionnel des femmes et à leur ascension vers les responsabilités.

iv. Anne-Caroline Moeller - Managing Director LHH

Je rencontre beaucoup de femmes dirigeantes perçues comme des exemples de réussite pour leur entourage. Cependant, je suis frappée par ce questionnement si fréquent qui les assaillent : Suis-je ou serai-je à la hauteur ? En ai-je la compétence ? Beaucoup ont construit leur réussite à la force de travail et d'affirmation. Et pour réussir encore, il leur faudra parfois développer d'autres ressources. Comme l'a dit Simone Veil : "Être femme, c'est pouvoir s'affirmer comme telle sans essayer de rivaliser avec les hommes". Être soi, c'est la clef de la liberté et donc de la réussite.

v. Pascale Parraud-Apparu- Partner - Emeric Lepoutre & Partners

Un « effet générationnel » est le partage des tâches dans la vie privée qui induit légitimement un partage des tâches dans la vie professionnelle.

Visibilité des femmes dans les instances de direction avec accès aux comités exécutifs et aux comités de direction. Actuellement les femmes occupent essentiellement des postes régaliens et/ou fonctionnels – il faut promouvoir des femmes à des postes opérationnels qui leur ouvriront la porte aux comités exécutifs et comités de direction.

3. Propos de conclusion

- Clé de lecture des interviews menés pour enrichir les résultats de l'étude - Viviane Strickfaden

Les dirigeantes qui ont accepté le principe de l'interview font partie de celles qui ont décidé de faire le "pas de côté" et de partir parce qu'elles vivaient un écart majeur avec la culture de l'entreprise, les valeurs réellement mises en œuvre et les leurs, profondément déçues. Certaines parlent du fait qu'elles se sont senties trahies.

- Nomination et mission

Lorsqu'on les recrute ou qu'on les promeut, on leur promet des moyens, de l'autonomie, un périmètre de responsabilité. Quand, dans les faits, elles n'ont rien de tout ça, qu'elles sont empêchées d'agir, elles ressentent un sentiment d'inutilité et dès lors souffrent du manque de sens de leur fonction. Cette situation conduit à un conflit de loyauté : rester loyales à l'entreprise, déloyale avec elles ou loyales avec elles-mêmes et donc partir.

- Une mission "fusible"

Pour les recruter et / ou pour leur faire accepter une mission risquée, on leur promet une promotion. Mais les critères changent au fur et à mesure (comme si les règles du jeu changent pendant la partie). La promotion reste un mirage. En sus d'être déçues par l'entreprise, certaines dirigeantes peuvent se sentir déçues d'elles-mêmes et retomber dans le syndrome de l'imposture, se sentir incompétentes. Plusieurs répondantes se sont interrogées sur leur capacité à agir dans l'entreprise, à fonctionner avec les codes de l'entreprise.

Elles se sont demandé si dans ce contexte, elles pouvaient rester elles-mêmes ou si pour rester alignées avec elles-mêmes, elles devaient partir.

- Décider pour elles

Nombre des femmes dirigeantes ont été confrontées à des personnes qui savaient mieux qu'elles ce qui était bon pour elles. Les biais de recruteurs, de RH, de leaders projetés sur elles, les infantilisent. Si certaines ont intériorisé ces biais et s'autocensurent, d'autres et de plus en plus revendiquent leur capacité à s'organiser et à choisir pour et par elles-mêmes.

- Le Pas de côté est-il un choix ?

Pour agir selon leurs valeurs et avoir de l'impact, elles osent alors créer leur propre structure ou partir dans d'autres types d'organisation (startup, ong, etc.). Le risque étant alors la précarité financière / matérielle. Autre source de sentiment d'injustice, dont l'expression reste implicite.

- **Quelle conclusion sinon ce constat : les femmes posent (enfin) leurs conditions et interpellent l'ensemble du système allant jusqu'à franchir le pas et quitter le 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.

Une requête de cohérence entre discours et réalité des actions de l'entreprise est exprimée. 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 minoritaire⁶ dans un système perdure même s'il s'atténue). Reconnaissantes 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 vie⁷. Les entreprises ont la main pour changer le monde : inclure, diversifier, être miroir de leur clientèle. L'engagement des femmes et des collaborateurs en général s'enracine dans le sens. Or le réflexe naturel des dirigeants et managers reste de « d'imposer le sens » de manière auto-déclarative ; or, le sens se crée au quotidien, dans les relations de travail. Il est crucial d'instaurer des modalités de travail collaboratives dans l'entreprise autour du sens.⁸ 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.

Marie Virginie Klein qui a écrit "Femmes dirigeantes"

⁶ Serge Moscovici, « Psychologie des minorités actives », 1991

⁷ Clara Bevilacqua Poretzky, « Vie pro-vie perso : ces jeunes salariés qui font sauter les barrières », Challenges, 24 septembre 2021

⁸ « Transformation du management : la révolution de la confiance », Novembre 2022, Management & RSE

4. Annexes

- Annexe 1. Postes et fonctions des interviewées rendues anonymes

Anne	<i>Après une carrière longue dans un grand groupe français international dont une grande partie à l'étranger, elle a pris sa retraite et est consultante exécutive senior chez Boréal Innovation et membre de plusieurs conseils d'administration</i>
Béatrice	<i>Elle débute sa carrière par un poste de DRH au sein d'une usine française. Elle est désormais Directrice Exécutive RSE et DRH d'un leader français de la distribution de matériaux</i>
Coline	<i>Après une carrière internationale qui débute avec un poste au sein du COMEX d'une filiale chinoise, elle décide à son retour en France de créer sa propre entreprise</i>
Geneviève	<i>Elle a été assez tôt au poste de dirigeante d'une entreprise. Elle est aujourd'hui consultante et conseillère au sein de sa propre entreprise.</i>
Hélène	<i>Après une longue carrière internationale dans des postes de COMEX, elle a pris sa retraite et continue avec des mandats d'administrative et du consulting.</i>
Isabelle	<i>Elle débute son parcours en tant qu'ingénieure agro pour ensuite changer de voie pour du capital-risque. Elle a voulu retourner dans le secteur de la R&D en biotechnologie et est aujourd'hui directrice des opérations.</i>
Jeanne	<i>Anciennement avocate en droit des affaires, elle a ensuite choisi la voie de la RSE. Elle est désormais directrice de l'Ethique, de la compliance et Juridique dans un groupe français.</i>
Karine	<i>Elle débute sa carrière en tant qu'auditrice, juriste puis consultante. Elle est actuellement directrice juridique et réglementaire d'un groupe français dans le secteur de l'assurance et des services financiers.</i>
Lauriane	<i>D'abord détentrice d'un poste à responsabilité au sein d'un</i>

	<i>grand groupe, elle décide de créer son activité indépendante qui est au carrefour de coaching, de conseil et de l'agent de carrière.</i>
Marie	<i>Initialement consultante dans un cabinet d'audit, elle change de voie et se dirige vers le secteur public. Elle est aujourd'hui directrice générale d'une association privée non lucrative.</i>
Nathalie	<i>D'abord ingénieure prévention dans l'assurance, elle a repris ses études dans l'objectif d'avoir une formation de Sustainability Management. Elle est désormais Vice-Présidente Senior et Responsable du risque environnemental dans une entreprise américaine.</i>
Odile	<i>Avant de rejoindre un grand groupe de l'agroalimentaire, elle fonde son cabinet de conseil en 2019 dont elle est la présidente. Elle a également créé un accompagnement thérapeutique en cabinet médical pour les femmes dirigeantes.</i>
Paola	<i>Elle a d'abord été dans des grands cabinets de conseil. Elle a décidé de créer sa propre activité il y a dix ans dans le conseil en transition écologique et humaine. Elle est aussi thérapeute pour les personnes présentant des troubles neurologiques ou anxieux</i>
Reine	Elle a choisi un cursus international et a passé dix ans de sa carrière aux Etats-Unis. Elle est actuellement conseillère juridique senior dans un grand groupe public français.

- **Annexe 2. Interviews in extenso des certifiées Women Board Ready**

1. Anne – 9/06/2022

1. Que signifie le « Pas de côté » pour vous ?

La courbe d'évolution professionnelle des hommes est une oblique de 25/35 à 55 ans. Les femmes ont la même courbe d'évolution oblique au départ mais ensuite il y a systématiquement un palier au moment de la maternité. Pour remédier à cette divergence, il faudrait prévoir des postes de management moins opérationnels pendant cette phase et permettre le rattrapage ensuite. Cela veut dire le prévoir dans un plan avant la maternité et après au moment du retour. Alors, il n'y aurait pas de perte de niveau de carrière. Aujourd'hui les courbes ne se rattrapent jamais.

2. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

Je me suis retrouvée dans l'expatriation qui est citée comme la principale raison de nature familiale aux contraintes de carrière. J'ai eu un poste en expatriation à 42 ans avec 3 enfants, en Australie puis en Allemagne. Certains managers m'ont alors dit « tu quittes la société mère, tu prends un risque d'être loin du siège à cet âge-là ». J'ai pris un risque mesuré en valorisant l'expérience que cela allait me donner. Je pensais avoir naturellement la promotion en délivrant localement. L'expatriation est plus un sujet pour les femmes que pour les hommes, c'est un vrai challenge.

Deuxième sujet de vigilance et de progrès : ne pas mettre des barrières à 45 / 50 ans aux femmes, à 50 ans, certains postes sont alors fermés. Il faut changer les critères d'avancement et de promotion.

3. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ou choisie ?

J'ai vécu un pas de côté dans un contexte de carrière internationale. Ingénieure au départ, j'ai choisi la filière industrielle et technique pour passer manager et continuer à gravir les marches.

C'est à mon retour de première expatriation d'Australie vers l'Allemagne. J'avais en Australie un poste de Vice-Président dans une filiale plus petite que celle que je rejoignais en Allemagne. On m'a proposé un titre de *Senior Manager* et non de VP sur mon nouveau poste alors qu'il s'agissait d'une extension de responsabilités en Europe. Malgré une négociation tendue (le poste ayant été calibré en VP), j'ai dû accepter le poste en étant *Senior manager*, ayant déjà organisé ma vie personnelle et familiale pour rentrer. Mon statut managérial précédent et mon expérience acquise n'ont pas été valorisés. Mes managers m'ont alors dit oralement que si je délivrais, je retrouverais le statut VP sur ce poste en Allemagne au bout de 2 ans. J'étais responsable d'un programme complexe de transformation et de changement de 2500 personnes et qui a été réussi. Je n'ai pas eu la promotion attendue. Je me suis alors posé des questions sur mon style de management, la performance, la reconnaissance.... Le poste était bien un poste de VP et on ne m'en donnait pas la légitimité. J'en ai conclu que je n'étais pas la bonne personne au bon endroit, que je n'avais pas eu le bon sponsor au bon moment au bon endroit. J'ai réalisé que le cadre allemand contraignait la progression à laquelle j'aspirais. Il n'y avait alors que 3 femmes managers sur 3000 personnes.

Je me suis alors portée volontaire à un poste avec retour en France. Mais je suis restée sur le même palier : pas de promotion attachée à cette position.

J'ai alors travaillé sur mon positionnement et un style directif de leadership a été diagnostiqué. J'ai alors eu accès par les RH à du coaching et mentoring interne.

Étant très engagée sur le sujet de la diversité, on m'a proposé une mission projet pour faire évoluer la culture et faire progresser la diversité. A l'époque il y avait 6% de femmes contre 20% en 2020. Cette mission était en plus de mon job de responsable de production. J'ai alors créé un réseau mixte d'inclusion : on est passé de 6 à 13% en 2 ans (identification talents, mesure diversité, performances atteintes).

Alors que je menais de front mes responsabilités en tant que *Senior Manager Industry* et la mission sur le Projet de « *Gender Diversity* », je n'ai pas été choisie pour passer à l'échelon managérial supérieur. A ce moment-là, je me suis sentie exclue du système de promotion et des postes se sont fermés dans plusieurs secteurs où je postulais.

On m'a alors proposé un poste dans le digital industriel mais il s'agissait d'un mouvement de poste en latéral toujours en tant que senior manager. Le coaching m'a permis d'accepter cela et de faire la part des choses sur les priorités du choix d'un job. J'ai mis une croix sur le fait de franchir la marche de VP dans la société-mère.

Au global, j'ai eu des postes intéressants, les rendus et les performances ont été très bons et je considère avoir fait bouger les lignes chez Airbus. Ce pas de côté m'a donné l'occasion de faire des choses intéressantes et de donner envie aux femmes de continuer leur carrière avec détermination, de trouver les bons sponsors et d'être exemplaires en matière de leadership

J'ai maintenant un statut de consultante en stratégie industrielle et digitale.

4. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

La diversité est le grand sujet de compétitivité et de leadership du 21^e siècle. C'est la meilleure façon de gérer les risques : une équipe managériale va alors identifier et faire remonter des risques avec plus d'angles de vues.

Faire le programme WBR et ensuite être administratrice venaient d'une envie de gravir des marches nouvelles en termes de formation pour ensuite gravir d'autres marches pour enrichir mes connaissances, contribuer à la performance et avoir un pouvoir d'influence pour insuffler cette diversité, à laquelle je tiens profondément.

2. Béatrice – 30/06/2022

1. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

Pour moi c'est faire des choix non traditionnels. Derrière ces choix, il y a le besoin de suivre des chemins qui laissent de l'espace à ce qu'on veut exprimer, d'arrêter de se conformer à des règles-du-jeu dépassées, de faire des compromis dans certains environnements où il y a une déconnection complète entre ce qui est affiché et ce qui est fait.

Par exemple en matière de diversité, j'ai trop souvent rencontré des personnes en charge de la diversité qui en avaient une vision limitée à des actions de communication, sans véritablement mettre en place des politiques visant à faire changer les pratiques. Le sujet était vu comme une manière de mettre en valeur le dirigeant, pas du tout dans une approche de rôle modèle et d'application pratique.

Cela illustre l'écart entre ce qui est porté, les personnes qui le portent et la façon dont s'est mis en œuvre. C'est important d'en être conscient quand on veut pousser ces sujets et s'assurer qu'il y a diversité de regard sur la gestion et la performance de l'entreprise.

Les femmes sont-elles ouvertes la voie à d'autres femmes à partir du moment où elles ont été nommées dans les Conseils d'administration ? Les premières femmes nommées étaient dans les mêmes réseaux que les hommes, étaient issues des mêmes écoles. Ces femmes-là savaient-elles vraiment faire bouger les lignes ? Elles avaient les mêmes codes que les hommes. Or sur ces sujets, il faut faire bouger les lignes : si on est dans les mêmes cercles avec les mêmes règles du jeu, alors cela n'a pas d'impact sur le reste de l'organisation.

Plus largement, combien y a-t-il de femmes qui aident les autres ? Il y a une disproportion entre le nombre de femmes dans des réseaux féminins et le nombre de celles qui font bouger les lignes. Quel est l'impact réel des réseaux de femmes sur l'innovation, les organisations, la performance... ?

Si les femmes n'appliquent pas l'exemplarité en matière de diversité et d'inclusion, on reste dans l'« entre soi ».

2. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

L'enquête quantitative est faite à partir de questions assez classiques sur le thème.

La question du rôle modèle et des carrières duales pourrait être abordée en complément. Peu de couples ont des jobs équivalents et doivent jongler avec des problèmes équivalents. Il faut se poser la question du rôle modèle par rapport au modèle de vie en général, pas seulement par rapport au modèle de carrière. Sinon, finalement, on transmet aux générations futures un modèle de vie qu'ils rejettent. Comment gérer des carrières duales de haut niveau et transmettre un modèle équilibré ?

3. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Il m'est arrivé de faire des choix professionnels en refusant une proposition parce que les dirigeants renvoyaient un miroir peu attractif notamment sur la capacité à servir les autres. C'était des groupes

formés de sommes d'individus autocentrés sur leur carrière et cela ne m'a pas donné envie de rejoindre ces groupes-là.

J'ai eu des entretiens de recrutement effarants au cours de ma carrière. J'ai démarré dans une usine par un poste DRH sur le terrain. Je me suis entendu dire des stéréotypes tel le conseil de changer mon nom sur mon CV, de prendre un job de secrétaire d'intérim en attente... par le recruteur ! Plus tard, un entretien avec le DRH dans une gde boîte a coché toutes les cases des préjugés et stéréotypes : enfants, voyages... en tant que femme. Je considère que par ce type de questions, implicitement le recruteur décide à ma place de ma façon de gérer le poste.

Choisir l'*opting out* n'est pas nécessairement une chance. C'est choisir dans un champ de contraintes. C'est accepter de prendre des voies différentes.

C'est le pouvoir d'avoir un impact positif, de donner une chance à des profils différents qui m'intéresse. En pratique, je trouve que les choix sont limités.

La compétence et l'expérience sont plus importantes que le réseau dans le monde anglo-saxon. En France, le réseau est essentiel dans une carrière. C'est un frein culturel et structurel.

Pour les femmes, le rôle model n'est pas forcément le sujet car ce n'est pas pertinent pour les organisations. Ce serait trop simpliste de dire qu'un seul modèle change tout. Dans une entreprise, il n'y pas qu'un seul métier, il y en a plusieurs. Il y a vraiment peu d'études sur le fait de faciliter les choses pour qu'une femme comme un homme puisse avoir une belle carrière sans pour autant devoir faire des choix contre-intuitifs. Le rapport au lieu, au temps, aux équilibres n'est pas assez questionné.

Enfin, il y a aujourd'hui trop de marketing et de communication sur les questions d'inclusion et de diversité et pas assez de sincérité. La communication masque les vrais problèmes et ce qu'il faut changer. Il n'y a pas assez d'actions de fond mises en œuvre.

4. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

L'*opting out* ne s'arrêtera pas. On voit encore trop souvent des dirigeants promus a des postes sans en avoir la compétence et cela arrive aussi bien à des femmes qu'à des hommes. Être dirigeante ou dirigeant est un métier en soi. Promouvoir des femmes ou des hommes non compétents pour ce métier est le signe qu'une organisation va mal, et que sa performance ne peut pas être durable. Mettre la compétence au centre du leadership est une évidence dans certaines cultures, et reste un effort à faire dans d'autres. L'*opting out* est un signal d'alarme

3. Coline – 10/05/202

1. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

Le « pas de côté », c'est pour moi « prendre du recul » par rapport à une « belle » carrière féminine toute tracée « à la super-woman. C'est « avoir le courage de s'arrêter et de réfléchir pour savoir ce dont on a vraiment envie pour le reste de sa carrière et comment on a envie de la façonner plutôt que de se faire façonner ». C'est aussi refuser des postes, « *Opting out* », en particulier refuser certains postes dans la recherche de jobs en retour d'expatriation. C'est mon expérience.

2. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

Résonance forte du « pas de côté » : à la fois par mes intuitions et expériences. J'étais curieuse de tester si mes intuitions étaient confirmées à grande échelle et par des pairs via l'Étude WBR.

Mon point d'étonnement principal est autour du « syndrome de l'imposteur ». Il sort très haut et je ne pensais pas que c'était aussi fort – peut-être faudrait-il tester auprès d'hommes pour voir si cette raison est aussi prégnante ?

L'étude confirme en revanche fortement mon intuition et expérience que la vie familiale n'est pas une raison principale pour le « pas de côté » alors que c'est souvent une raison souvent mise en avant par les recruteurs / chasseurs etc. lors des entretiens. Par ailleurs, et lors de postes proposés et impliquant une mobilité géographique, il est important de noter que c'est la gestion de la carrière du conjoint qui est mise en avant comme une difficulté, plus que la gestion des enfants. Elle met aussi fortement en avant une tendance que j'observe : le système actuel ne convient pas puisque des femmes en sortent et créent leur propre structure, avec leur propre culture d'entreprise. Et c'est là qu'elles se réalisent professionnellement.

3. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Mes 2 dernières expériences sont des illustrations du phénomène étudié dans un contexte international. En Chine, en tant que membre du Comex, cas du dirigeant de la filiale chinoise qui faisait passer les pratiques et la culture chinoise avant la culture *corporate* groupe. Ingérable, pression forte, et donc contexte ne permettant pas le développement personnel et ne donnant pas envie de rester dans la structure. Je suis partie. J'en tire deux enseignements : le choc de culture et le sexisme/machisme : le ratio H/F n'est ni une garantie de diversité, ni de traitement équitable (il y avait 4 femmes au Comex). « C'est la tête qui fait la loi ».

La création du poste de *Chief Marketing Officer* dans une autre société chinoise qui était à la recherche de diversité pour son Exco. Mais malgré les ambitions affichées, manque criant de moyens qui s'est conjugué à une préoccupation Éthique / Valeurs par rapport à la stratégie produits que le dirigeant voulait mettre en œuvre. Mon diagnostic a été très rapide et concluant : « *opting out* ».

4. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

La façon dont les cabinets d'Exec Search et les RH des sociétés vendent leurs boîtes est à côté de la plaque. L'accent est beaucoup mis sur certaines questions comme l'âge, le conjoint, la famille... qui ne sont pas pertinentes

En retour d'expatriation, après avoir cherché activement et que les jobs qu'on me proposait ne me convenaient pas, j'en suis arrivée à la conclusion qu'il fallait que je crée ma propre « boîte ». Lorsque la case dans laquelle on veut nous mettre ne convient pas, il faut créer la sienne !

Au moment de ma recherche active, j'avais défini une grille de *scoring* des sociétés dans lesquelles je postulais à partir de 3 questions simples : 1/ Sustainable report existant ou pas ? et 2/ Scoring ESG existant ou pas ? et 3/ Pourcentage H/F au Conseil d'Administration et à l'Exco. La réalité est que l'information est compliquée à trouver quand les sociétés ne sont pas cotées.

L'exemple récent de Nathalie Roos et de son refus d'Ipsen qui n'est pas sorti dans la presse. La médiatisation contribuerait à changer les choses.

Aujourd'hui, c'est de la part des « jeunes » et de la « nouvelle génération » qu'on s'attend à ce qu'ils demandent le changement de gouvernance et aident à de nouvelles pratiques mais à mon sens les femmes sont précurseurs et en particulier les femmes dirigeantes. Mais étant en minorité, elles n'ont pas forcément eu voix au chapitre.

Diversité, source de performance, meilleure écoute et innovation : cela a été dit par les femmes depuis bien longtemps. Elles demandent flexibilité, autonomie, cohérence de la tête jusqu' en bas de l'organisation ainsi que des moyens en termes de transformation. Or c'est ce qu'on prête aux jeunes collaborateurs. Alors que les femmes dirigeantes ont porté et portent ce sujet depuis longtemps.

Concernant la loi Rixain : le pipeline de talents de femmes existe, il faut que les entreprises écoutent les conditions qu'avancent les femmes pour prendre ces postes. Ce sera gagnant pour tous : les entreprises auront des collaboratrices engagées et qui feront bouger les lignes avec les bons moyens et une culture qui va privilégier performance et rétention de talents.

Pour conclure, ce que cette étude montre est que les femmes qui ont choisi l'*opting out*, l'ont fait en majorité pour des raisons d'alignement de valeurs. Elles demandent au Leadership, au système, à la culture d'entreprise d'être plus alignés et de répondre à certaines de leurs attentes. Leadership,

système, culture sont trois clefs qui dépendent de l'entreprise, non du genre de ses collaborateurs. Lire cette étude c'est sans doute chercher à améliorer un système pour une meilleure inclusion et pour le bénéfice de tous les collaborateurs, pas seulement les femmes.

4. Geneviève – 30/05/2022

1. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

Je ne l'avais pas vu comme une question jusqu' à ce que Viviane de Beaufort en parle. Pour moi, c'était plutôt une mesure de protection. Pour ne pas devenir la « reine des abeilles » ou une « mégère », pour ne pas devenir comme « eux »

Ma génération n'a pas vraiment eu de rôles modèles. Les femmes dirigeantes qui ont 65-70 ans aujourd'hui sont ou ont été soit super dures et violentes, soit tristes, sans vie de famille ni vie privée en dehors de leur job. Certaines sont d'une violence, d'une exigence parce qu'elles-mêmes en ont « bavé » pour arriver là où elles sont.

Ma vision était que je ne voyais pas pourquoi on me demandait de choisir entre mes 3 vies, la vie pro, la vie personnelle de femme et la vie de maman. C'est une évidence vraiment ancrée chez moi, depuis toujours, depuis « toute petite » qu'il n'y doit pas y avoir de choix entre ces 3 objectifs. Je réalise depuis qqs années que c'est une chance d'avoir eu cette évidence / cette envie de 3 vies dès l'enfance.

Le « pas de côté » est une sauvegarde pour celles qui ont osé le faire. Cela dit, accepter des rôles et ne pas bouger est aussi une sauvegarde.

Je pense que les jeunes femmes osent plus que nous. C'est une question d'éducation des hommes et des femmes pour reconnaître les sujets d'inégalité.

Faire le « pas de côté », c'est oser prendre une liberté.

2. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

Ce qui m'a frappée est que les mœurs de carrière n'ont pas changé depuis l'étude « Femmes et Pouvoirs » de 2011.

L'*opting out* est bien traduit dans l'étude : « j'avais le pouvoir mais je ne pouvais rien en faire ».

Le basculement est « je n'ai plus envie de m'embêter avec un patron négatif pour moi et/ou pour les autres, avec une boîte qui ne souhaite pas laisser un impact positif, avec certains collègues ».

3. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

J'ai très tôt rencontré des hommes qui m'ont fait confiance et ont été des mentors, paradoxalement pas de femmes !

J'ai dirigé une boîte à 28 ans, je travaillais pour un couple d'entrepreneurs qui rachetait des sociétés en difficulté ; ils m'ont fait confiance naturellement pour être DG d'une des entreprises reprises alors que j'étais jeune, femme, sans expérience de direction générale... mais je ne voyais pas cela comme un handicap négatif ; j'avais managé de grosses équipes, travaillé à l'international, aux US, signé de gros business avec des très grands comptes à l'international, déjà une belle carrière mais je ne voyais pas cela comme des atouts non plus... c'était juste « normal ».

Avant cette expérience, dans la société où j'avais fait mes armes et où j'ai énormément appris, le Codir n'avait qu'une femme sur 4 personnes et elle était très dure, très exigeante. Et en fait le management du groupe se faisait par un dirigeant, « patriarche » bienveillant ET toxique. J'ai tellement appris avec eux et à un moment, j'ai quitté ce groupe parce que je n'avais plus de perspective de développement professionnel et de promotion. J'avais aussi été accusée de vouloir faire un « coup d'état » vis-à-vis de

mon manager. En fait, j'avais dérangé : j'avais refusé l'ordre du « vieux monde paternaliste ». Malgré le patriarcat et l'autorité du dirigeant, il était bienveillant avec moi, il y avait un dialogue ouvert et j'osais lui dire des choses, même s'il me qualifiait d'insolente – je trouve cela plutôt drôle et mettait cela sur mon côté « rebelle ». Il n'y avait pas de problème de genre.

Je me suis rendu compte au bout de mes 6 années que j'avais un potentiel non exploité et que je travaillais plus que la moyenne et plus vite. L'ennui que j'ai exprimé n'était pas entendu. Je suis partie au lieu de me battre quand j'ai estimé que les problèmes ne pouvaient être réglés.

J'ai fait plusieurs « pas de côté ». Dans un autre poste, je suis partie après ma dénonciation de harcèlement d'un des directeurs, que j'ai vu les différences H/F sur le traitement, salaire, globalement sur la reconnaissance du travail.

Mon credo : la bonne personne au bon moment, au bon endroit avec les bonnes compétences, pour la bonne performance. Quand cela ne marche pas, après avoir dit, essayé, tenté de convaincre, proposé et/ou mis en place des solutions, je quitte.

En 33 ans de carrière j'ai eu aussi de nombreuses fois où je n'ai pas eu à réaliser ce pas de côté ! Je dirais que c'était dû à l'environnement authentique des sociétés concernées, aux hommes et aux femmes qui les composaient, à nos envies communes de développer le business tout en gardant l'humain au cœur « pour de vrai ».

Le pas de côté peut être contraint mais si c'est une façon de se protéger, alors cela est choisi. Par exemple, j'ai récemment choisi ma vie familiale en quittant mon dernier job en 2019. J'ai choisi d'être présente pour ma fille et de revenir à Paris. J'ai arbitré en prenant un risque professionnel pour un objectif familial.

En fait, aujourd'hui, avec du recul, à 57 ans, je constate que c'est très dur d'aligner vie pro, vie de famille et vie perso. Il faut faire des choix à certains moments entre ces 3 pôles.

4. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

J'ai créé ma première boîte en 2005 à 38 ans : je n'avais alors plus rien à prouver à moi-même ni aux autres. C'est à la quarantaine que j'ai pris conscience des difficultés sur le sujet H-F. Si j'avais vu les difficultés avant, cela aurait été très difficile à porter à l'époque.

C'est désormais à mon tour de transmettre. Je suis plus attentive au sujet, donc plus exigeante et contente d'aider les femmes dirigeantes. Ai semé des graines sur le rôle des femmes. Quand on avance en expérience, on n'a plus rien à perdre et envie de travailler avec des gens qui vous apprécient. On m'a un jour donné le conseil de réduire mon CV pour ne pas « faire peur » dans le recrutement suivant.

A titre privé, je reconnais que j'ai été plus exigeante avec ma fille que mon fils et nous en parlons souvent tous les 3 avec mes enfants qui sont maintenant adultes.

5. Hélène – 16/5/22

1. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

Dans les années 90 on constatait deux biais dans l'Industrie pharma : être une femme et avoir un diplôme de Médecin généraliste avec master en sciences mais n'être pas Chef de Clinique des Hôpitaux ou au moins Interne des hôpitaux. La discrimination au-delà du genre était aussi sur les diplômes dans l'accès aux postes de direction.

J'ai géré ma carrière en tenant compte des pratiques de cette société pour évoluer en privilégiant une vision moyen terme. A l'époque, si l'on n'obtenait pas de poste de directeur avant ou autour de 40 ans, on avait moins de chance d'en avoir un ensuite. Donc j'en ai fait un objectif personnel. A noter que dès mon entrée dans l'entreprise j'avais eu un poste de chef de département avec une équipe à manager.

L'autre objectif était d'acquérir une expérience internationale car déterminant très fort et incontournable pour progresser dans le groupe sur les postes de haut management.

Ma première expérience et deux postes possibles : un à Londres, un en Europe de l'Est. J'ai postulé pour celui de Londres mais le poste avait été pourvu. Ainsi on m'a proposé le poste + difficile, le plus challengeant, tout à faire, sur les activités Europe de l'Est et de la Russie à partir de Paris (1995). Expérience personnelle enrichissante : faire grandir une équipe de 5 personnes à + 100 personnes (Russie, Pologne Hongrie République Tchèque) en 4 ans, développer localement les activités de R&D et de recherche clinique, former les équipes recrutées « *from scratch* ». Logistique « d'enfer » avec les enfants car 3j par semaine sur un des pays de la zone.

Réactions internes RH lorsque j'ai demandé un poste à l'international : « je ne pensais pas que vous seriez intéressée par un poste à l'international parce que vous avez 2 enfants », lorsque ma hiérarchie me propose le poste sur l'Europe de l'Est, le CEO ne voulait pas valider la promotion : « ce n'est pas un poste pour une femme, c'est une zone trop difficile ». Finalement défendue par ma hiérarchie, il a accepté.

Mon analyse et expérience est que durant l'attente de la décision finale pour ce premier poste de directeur international, m'obligeait à me questionner fortement sur mon futur dans cette société, si on n'acceptait pas de me promouvoir parce que j'étais une femme, va-t-il falloir quitter l'entreprise ? Une période d'attente assez stressante passant, contente d'être considérée pour une promotion de vais-je devoir partir pour évoluer ? C'est un phénomène très français de juger de la capacité pro des femmes sur des éléments de contexte extérieurs comme sa vie personnelle. Perturbant.

Ma deuxième expérience en Australie en juillet 1999 : je souhaitais être perçue plus comme une professionnelle de mise en place de structure R&D à l'international plutôt que de rester spécialisée sur l'Europe de l'Est. Je suis partie à l'autre bout de la planète avec mes enfants. Expérience dure mais très riche (fac en anglais pour le fils, lycée australien pour la fille à Melbourne) avec renforcement des liens avec les enfants ados. A posteriori ils ne regrettent pas cette expérience, cela change l'approche dans la vie quotidienne on a été étranger dans un pays. On a appris d'autres cultures. Ils sont parfaitement bilingues, un atout.

Opportunité de carrière et promotion à la Direction Monde au bout d'un an en Australie car le chef a démissionné. Retour à Paris avec une équipe de 300p sur 17 structures géographiques inter continentales, plus de 100 personnes recrutées en un an suite à l'accélération des activités et l'ouverture de nouvelles zones géographiques. Décision familiale partagée et mon fils a choisi de poursuivre ses études en Australie.

La disponibilité requise pour ce type de postes est la même pour un homme ou une femme : déplacements toutes les semaines dans un pays donné car nouvelles structures, nouveaux managers... pour insuffler culture de la société, énergie, stratégie corporate. C'est une charge lourde qui nécessite environnement personnel bienveillant

Conclusion de ces expériences : la décision de prendre des postes de hautes fonctions au-delà des compétences multiples nécessaires pour les gérer et aussi essentiellement un sujet de disponibilité. Cependant les moyens humains demandés pour me seconder et me permettre de réduire mes déplacements étant refusés, même en promouvant des collaborateurs, j'ai ainsi pris la décision après deux ans d'un rythme extrêmement soutenu de déplacements, en permanence en jet-lag dans le pays où je me trouvais, malgré une équipe qui me soutenait et que j'appréciais beaucoup, une expérience multiculturelle passionnante, de partir que d'y laisser ma santé physique. Une décision difficile après 16 ans dans l'entreprise mais indispensable.

Ensuite je suis partie à Londres pour un poste de VP Développement dans société plus petite où j'ai trouvé une situation complexe et un besoin de réorganisation avant le passage en IPO, au départ en intérim avec objectif d'être nommée sur le poste, l'entreprise ayant préférée s'orientait vers un recrutement extérieur pour des raisons de politique interne, j'ai préféré démissionner.

En synthèse : j'ai besoin d'une activité créative et entrepreneure pour construire. J'apprécie la « page blanche » car on écrit sa propre histoire, on définit avec son supérieur son propre poste ce qui m'a été

proposé dans la société suivante. En revanche, quand la « page est écrite » et qu'elle n'est pas respectée par rapport à ce qui a été « vendu » au recrutement, c'est là que le problème se noue. Soit on est résilient et on gère ses frustrations, soit on considère que l'on perd son temps et on part.

A partir d'un certain niveau exécutif, si on ne participe pas à la mise en place d'une organisation structurante, la démotivation et le syndrome de « *bore-out* » surgissent assez vite.

Les rythmes pour les fonctions de direction peuvent être « destructeurs » intellectuellement surtout si cela se couple à une organisation inefficace ou imposée à laquelle on n'adhère pas. A partir de ce point, il faut développer un instinct de survie professionnelle fort pour ne pas accepter d'être mis en difficultés sur le long terme.

Pour moi le *Burn out* n'est pas un sujet de rythme de travail mais plutôt de pression négative qui induit un stress supplémentaire qui induit la fatigue. J'ai quitté la société quand le management a refusé des moyens avec des adjoints par zone : j'ai préféré partir en pesant les risques de santé réels – *jetlag*, surmenage.

Le *Bore out* est tout aussi destructeur, perte de ses repères, impression d'inutilité, de ne pas pouvoir contribuer à la hauteur de vos compétences. Dans ce cas il faut partir aussi.

J'ai été licenciée économique à 57 ans dans une société américaine, du jour au lendemain (heureusement basée en France). J'ai pu voir et subir la pression négative de tout l'environnement sociétal et professionnel par rapport à l'employabilité de « senior » notamment en France. A l'étranger, dans mes entretiens pour retrouver un job, on s'est clairement plus intéressé à ce que je pouvais apporter à l'entreprise plutôt qu'à mon âge. Même si la question de l'âge s'est posée, j'ai été recrutée sur mon expérience et on m'a donné ma chance, je suis donc partie en Espagne. J'ai complètement restructuré la R&D, les affaires médicales et la Qualité groupe de la société en 5 ans et demi, et largement contribué par les innovations apportées au doublement du chiffres d'affaires de la société et à son internationalisation. Pour la petite histoire, j'ai été la 1^{ère} membre du Comex à partir en retraite à l'âge de 64 ans.

J'ai accepté un poste d'Administratrice en 2020 en demandant à mon employeur son accord. Je pense que le CEO n'était pas convaincu que j'aurai le mandat. 6 mois après la présidence du CA m'est proposée, l'employeur devait aussi donner son accord, la visibilité devenant importante du fait que la société est cotée en bourse. Point beaucoup plus délicat, forte tension initiale, implication du *board* de la société. Finalement j'ai pu prendre le poste, ce qui était important pour le long terme, afin d'être reconnue pour mes compétences en gouvernance et pas seulement sur le nom de la fonction antérieure.

2. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

Il y a vraiment une différence avant 50 ans et après. La société évolue, peut-être trop lentement

Dans l'étude on pourrait insister sur l'impact du Covid qui a beaucoup changé la raison d'être au travail et sa place. Est-ce utile de continuer à travailler alors que des situations familiales (parents âgés...) sont complexes autour de soi ?

Il ne faut pas hésiter à partir ailleurs quand on se sent coincé et qu'on est face à un refus de promotion : dans une entreprise tout profil peut être considéré comme un potentiel ou pas. Il faut être lucide sur son positionnement. Les besoins des entreprises étant différents, on peut largement apporter sa contribution dans un autre environnement et se sentir mieux. La nouvelle génération bouge plus.

L'entreprise seule ne fait pas la carrière des gens. Et les RH ne doivent pas décider pas à notre place. Personnellement, je me suis toujours positionnée comme une dirigeante, un leader et non comme une femme et une mère de famille (sphère privée). J'ai toujours relevé des défis « pourquoi pas » « oser » à accepter des postes et des situations complexes.

J'ai souvent été la seule femme dans les réunions. Les hommes se parlent plutôt cash, les femmes moins. On oublie à la fin qu'on est la seule femme. J'ai commencé à m'occuper de problèmes de femmes dans l'entreprise assez tardivement, sollicitée dans ce sens, bien que dans tous mes postes

de direction depuis 1995, je me suis attachée à l'égalité salariale et que j'ai contribué à faire évoluer les salaires de femmes compétentes moins payées à compétences équivalentes. J'ai considéré qu'une femme était d'abord une professionnelle avant d'être cataloguée sur un genre. Je ne « généralisais » pas constamment. Et je suis convaincue de l'importance de la contribution nécessaire de la diversité pour aborder les stratégies ou les difficultés sous différents prismes pour apporter la meilleure approche. Il en est de même pour les diplômés, il faut des équipes de plusieurs horizons, de différentes cultures. Il y a plusieurs manières de faire les choses pour arriver au résultat. Il en est de même pour les classes d'âges, au-delà de l'âge il faut plus s'attacher à la personnalité, le dynamisme de la personne, ce qu'elle peut apporter à l'entreprise. Le constat étant que finalement, on se prive beaucoup de potentiels et avec tous les défis à relever c'est plutôt dommageable pour la société.

6. Isabelle – 23/5/2022

1. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

C'est lié à mes valeurs, non au genre. On le fait quand il n'y a plus alignement, quand on ne se reconnaît plus dans une organisation, une façon de faire.

Il faut avoir les moyens de le faire.

2. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

J'ai fait un « Pas de côté » subi et choisi il y a un an.

On m'a demandé de changer de position, Présidente de filiale, pour laisser la place à une équipe embauchée. On m'a proposé un autre job que je n'ai pas accepté. C'était un job « étrange », un peu sur mesure. Je ne suis pas la seule à qui c'est arrivé. Nous avons toutes plus de 50 ans.

Le management a été surpris de ma non-acceptation : « pensez à vos enfants » m'a dit un manager homme car le job proposé était moins prenant. J'ai eu la chance de retrouver immédiatement un poste qui correspondait à mes attentes.

3. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

Je n'ai jamais considéré faire mes choix professionnels en tenant compte du fait que je suis une femme. Cela dépend des barrières qu'on se met soi-même. Mes parents n'ont jamais fait de différence avec mes 3 frères.

En revanche, le jugement des autres et des organisations est genré.

Dans ma session WBR, j'ai été frappée par la manière avec laquelle les femmes s'autocensuraient ou se sentaient visées voire blessées par les blagues sexistes. Mon attitude sur ce sujet a toujours été d'être prête à faire des blagues en retour, même si dernièrement cela me semble moins acceptable. Cela tient sans doute à mon parcours d'ingénieure Agro. A 25 ans, j'ai été nommée responsable d'une usine agro avec 95% d'hommes. Donc je ne me suis pas posé de question sur ma capacité à diriger, et notamment des hommes.

Les limites on se les met soi-même. Question de vie pro vie perso et question de regard de la société : c'est à partir de ça qu'on peut se dire qu'on n'est pas capable. Après 21 ans de capital-risque, j'ai envie de retourner dans une entreprise industrielle dans une boîte bio-pharma.

Le *Private Equity* est un milieu très peu féminin et les investisseurs voulaient voir des hommes dans le management. Il y a plus de femmes dans le Capital Risque. Les femmes se remettent beaucoup plus en cause : font leur « due diligence » sur le job proposé. J'ai poussé une boîte qui voulait une femme comme DAF. Cela a été perçu comme discriminatoire par le RH (Homme). Il existe un certain paternalisme, sans doute inconscient. On ne trouve pas de femmes pour des fonds LBO.

J'ai eu mes mandats dans le cadre de ma fonction dans le capital risque.

7. Jeanne – 24/05/2022

1. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

Ancienne avocate en droit des affaires, j'ai choisi très tôt l'entreprise pour le côté opérationnel et pour être plus impliquée dans le quotidien de l'entreprise avec une capacité à agir au jour le jour. Je suis ensuite passée des fonctions de direction juridique à des fonctions en Éthique et Compliance / RSE.

Le « pas de côté », c'est « prendre du recul ». C'est se demander avec sincérité si le métier que l'on fait, la manière dont on l'exerce et l'environnement dans lequel on évolue sont conformes à nos valeurs et à notre éthique personnelle ; c'est s'autoriser à avoir un jugement et agir en conséquence.

Ce sont les prémisses du monde d'après avec plus de flexibilité, tout en ayant posé des limites. Les femmes ont eu un rôle précurseur dans ce domaine. Elles ont dû faire preuve de souplesse pour arriver à certains postes, pour quelquefois s'apercevoir que cela ne leur convenait pas. Certaines d'entre elles ont fait des pas de « côté silencieux » en ne candidatant pas à des postes plus élevés qu'elles jugeaient incompatibles avec leur équilibre de vie ou leurs valeurs.

Le « pas de côté » n'est bien sûr pas exclusivement féminin. Les hommes sont de plus en plus nombreux à faire ce pas de côté, mais c'est plus récent. L'exemple de la « grande démission » aux EU est édifiant par l'ampleur du phénomène dans un pays dans lequel la protection sociale est moindre. Si les motifs varient en fonction des niveaux hiérarchiques, il a une tendance générale à rechercher une meilleure qualité de vie professionnelle/personnelle

Il y a également un gap de génération. Les hommes de notre génération (+50 voire +55 ans) étaient liés par l'image sociale qu'ils se devaient de renvoyer.

Aujourd'hui, les codes ont éclaté. Tous les modèles d'organisation personnelle, familiale et professionnelle se côtoient et sont acceptés. Il y a une plus grande liberté d'être en général, et donc d'être dans sa manière de travailler.

Les plus jeunes ont désormais le courage de refuser certains employeurs, certains postes au nom de valeurs qu'ils veulent porter. Ils sont plus soucieux de l'équilibre vie privée – vie professionnelle et des grands enjeux planétaires que ne l'était la génération des +55 ans. Là, encore le manifeste des étudiants des grandes écoles comme (Polytechnique, Agritech, Sciences Po ...) qui appelle à réfléchir à la compatibilité des activités de leurs futurs employeurs avec leurs valeurs écologiques, doit faire réfléchir au modèle de la société de demain.

Les entreprises ont du souci à se faire pour recruter des collaborateurs de qualité, engagés et créatifs.

La situation financière reste néanmoins importante : il est plus facile de faire un pas de côté quand la situation financière est apaisée.

2. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

Les résultats n'ont pas suscité d'étonnement particulier dans la mesure où ils sont le reflet d'une évolution de la société.

Dans le domaine de la Compliance, il y existe beaucoup de « postes alibis », reflet d'une démarche « *tick the box* » qui peut générer de la frustration.

L'environnement peut ainsi aller de « soutenant » dans le meilleur des cas à « toxique » dans le pire, en passant par « neutre » ou « bloquant ». Les causes en sont variées, telles que l'ambition personnelle de certains, l'exigence des résultats financiers, la pression actionnariale ou la maturité des entreprises. On retrouve les mêmes obstacles que ceux qui existaient - et perdurent encore – dans le domaine de la RSE. Dans tous les cas, l'engagement de la direction est un élément déterminant de la capacité à agir.

3. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Actuellement en transition professionnelle, j'attache une importance toute particulière aux valeurs de l'organisation dans laquelle je serais amenée à évoluer.

Pour Avicenne « la vie ne vaut pas tant par sa longueur que par sa largeur ». Je pense que cela s'applique à tous les domaines de la vie, y compris le domaine professionnel.

Un poste qui n'a pas d'ampleur, dans lequel on ne dispose ni de l'autonomie, ni des moyens pour agir est « étroit », et finit par tuer la créativité.

Il y a quelques années je ne me serais probablement pas interrogée de la même manière, même si avec le recul, je me rends compte que j'ai fait quelques pas de côté, consciemment ou non.

Les accidents de la vie amènent également à être plus sélectif.

La génération des + de 50 avait peut-être besoin de raisons objectives pour s'autoriser à « faire le pas de côté ». Pour elle, la valeur travail avait été érigée en modèle de société et de vie.

La nouvelle génération n'a plus besoin de justifications pour le faire. Elle s'octroie le droit d'avoir ses propres raisons.

4. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

J'ai en tête l'exemple d'une personne qui a décidé assez tôt de refuser des promotions parce que la perte de qualité de vie n'en valait pas la peine à ses yeux alors même que c'était une très bonne professionnelle, très impliquée.

Le « pas de côté » peut également être une porte de salut dans des environnements toxiques pour éviter le burn-out.

S'autoriser le pas de côté c'est affirmer une singularité et se faire respecter. C'est savoir poser des limites, y compris dans l'organisation au quotidien. Si on accepte tous les jours de rester tard, certaines personnes ne comprendront pas que l'on ne soit pas disponible un soir. Ce qui devrait être l'exception devient la norme dans des environnements mal organisés ou en sous-effectif chronique.

Il y a un enjeu énorme pour les RH qui doivent s'adapter aux nouveaux enjeux qui se présentent et former les managers aux nouvelles formes de travail. Par exemple, avec le travail à distance, il faut naviguer entre les excès, qu'il s'agisse d'une disponibilité 24/7 ou au contraire d'une démotivation.

Il leur faudra aux entreprises créer des environnements plus sains pour prévenir les pas de côté, et gérer ceux qui surviendront pour continuer à attirer des talents.

8. Karine – 27/5/22

1. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

C'est une expression appropriée pour prendre du recul sans le dire. Le recul, ce n'est pas un pas en arrière, en faisant un pas de côté, on ne recule pas. On ne prend pas non plus de la hauteur (ce qui voudrait dire qu'on n'est pas à la bonne hauteur ?)

Dans le « Pas de côté », il se passe quelque chose et j'en deviens un observateur. Quand ça fait mal, on prend un doliprane, on détourne la douleur, on n'efface pas les causes du mal, on se concentre malgré la douleur.

C'est laisser passer l'onde de choc au moment où elle survient et agit, on la regarde, on l'observe, et ensuite une fois qu'elle est passée, on en fait quelque chose.

C'est valable à la fois pour le pro et le perso.

Il s'agit comme en montagne de faire en sorte de ne pas être sous l'avalanche, la voir mais ne pas être tuée par elle.

2. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

Très peu d'étonnement sur les résultats si ce n'est par le nombre de cas. J'ai été frappée de voir à quel point cela faisait écho à certaines avec un effet d'entraînement.

Il y a des similitudes d'expériences. Le Panel des « Women » est peut-être un biais : quand on est « Woman », on porte ces sujets. Y a-t-il une blessure quand on va chez WBR ou WBR la révèle-t-il ?

WBR m'a permis de structurer quelque chose que je sentais intuitivement sur le positionnement des femmes dirigeantes. On sort grandi de la formation.

J'ai aussi été frappée par la multiplicité des réactions à l'étude sur les réseaux sociaux. Et il y a une hétérogénéité des personnes qui ont liké. Cela a réagi tous azimuts y compris des amis de ma fille, profs de danse... H et F. Je suis interpellée par le fait qu'il s'agit d'autre chose qu'une « histoire de femmes qui cherchent des mandats », de femmes qui affirment leur identité en tant que telle.

L'étude a touché un tabou. Les raisons de l'opting *out* sont claires dans cette étude et ça a éveillé des échos. Cela renverse le concept « on a nommé des femmes et elles n'ont pas tenu au bout d'un an ».

Les femmes refusent de n'être qu'un quota : les quotas sont nécessaires mais un quota pour un quota ne sert à rien. Elles ne se contenteront pas d'être un quota.

3. Quelle est votre expérience d'opting *out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Ma 1ère expérience s'est faite dans le cadre de transformation de l'entreprise. Il s'agissait de faire absorber la filiale locale par la maison-mère pour en faire une succursale. J'ai travaillé pour optimiser la restructuration avec un schéma qui a été accepté et apprécié.

Au moment d'aller signer chez le notaire, je me suis rendu compte que je n'étais pas la nouvelle représentante légale de la succursale mais seulement la vice-représentante, un homme ayant été choisi comme représentant sans qu'on m'en avertisse. On me proposait d'être mandataire d'une seule structure résiduelle alors que j'avais géré toute la restructuration, y compris auprès du régulateur local. Je suis entrée dans une approche de négociation et des discussions avec RH et DG.

J'ai donc fait « le pas de côté » qui dans ce cas consistait à reprendre ses esprits et retrouver la raison pour demander un poste qui me convenait en refusant ce qui avait été prévu pour moi et qui ne m'intéressait pas.

Décider d'avoir le courage d'aller au bout de ses convictions, c'est aussi cela le pas de côté. Cela coûte à court terme et c'est énergivore. La formation WBR m'a aidé à me reconstruire. J'ai changé de société au moment où elle démarrait.

Aujourd'hui, je me suis de nouveau mise en observation car j'ai senti que mes sujets (la compliance) et surtout la conviction avec laquelle je les porte n'étaient pas compatibles avec la vision de la nouvelle direction. J'ai proposé un démantèlement de ma structure par anticipation et dans l'intérêt collectif car

elle ne correspondait plus à la nouvelle stratégie. Proactivement, j'ai proposé de travailler sur un nouveau projet, formalisé par un rapport qui a été validé par la DG et qui est aujourd'hui en test.

L'expérience précédente du « pas de côté » m'a permis d'oser cette démarche. Le « pas de côté » a aussi permis de laisser de côté l'affectif par rapport aux collaborateurs. Mon pas de côté en tant que manager ne devait pas se laisser déborder par la détresse ou la déception de certains d'entre eux. La structure n'était plus adaptée : le monde change, il faut faire un pas de côté pour se poser et réfléchir, pour s'adapter de façon factuelle parfois au prix de sa propre position.

Le « pas de côté » a permis de remettre en contexte, d'observer que l'éco système changeait et ensuite d'être dans la proposition et non dans l'opposition stérile.

4. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

Je suis désormais plus attentive aux liens de subordination. Nommée administratrice d'une SICAV maison, j'ai été amenée à changer la gouvernance et à la professionnaliser, y compris en faisant en sorte qu'une administratrice indépendante soit nommée.

9. Lauriane – 24/05/2022

1. Que signifie le « Pas de côté » pour vous ?

Le « pas de côté », c'est un moment de choix dans une vie professionnelle. Dans notre contexte, il s'agit d'un moment particulier où une dirigeante s'autorise à « dire Non », à « s'éloigner de », pour ensuite aller vers de nouvelles opportunités, ouvrir la porte à d'autres « Oui ».

Les 2 séquences ne sont pas toujours concomitantes mais participent d'un même élan. Ce que montre l'étude c'est que « le pas de côté » est un « Non pour dire Oui » à autre chose.

2. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

Mon principal étonnement, qui est aussi la plus grande richesse de l'étude, a été de constater à quel point chaque situation individuelle contribue à une histoire collective. Il existe des lignes de fond. Cette lecture collective donne ainsi une résonance à chaque situation individuelle.

La lecture collective qui m'interpelle est la dichotomie entre le contenu d'un job de « dirigeante + » et le challenge à relever, et les conditions d'exercice. Les résultats de l'étude révèlent que ce sont les conditions d'exercice inadaptées qui déclenchent le pas de côté. Ce sont les conditions d'exercice qui changent l'équilibre : ce qui est motivation devient défi, jusqu'au point rupture qui déclenche la décision de faire différemment.

Les dirigeantes recherchent des challenges ; elles restent des « performeuses », des winners, qui ne veulent pas lâcher. En revanche, si les conditions ne sont pas là, cela ne marche pas.

3. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Avec du recul oui j'ai fait moi aussi un « Pas de côté ».

J'ai décidé de créer mon activité indépendante autour d'un nouveau métier qui est au carrefour du coaching, du conseil et de l'agent de carrière pour permettre aux dirigeant(e)s de réussir leurs processus de recrutements, d'atteindre leurs objectifs et de redonner du sens à leurs carrières. J'ai choisi le contenu, la façon d'exercer mon métier, et le sens que j'y donne.

En quittant un rôle à responsabilité avec du management d'équipe sous un statut salarié, j'ai valorisé le contenu de mon métier et l'indépendance plutôt que mon positionnement.

4. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

Cette étude confirme que le recrutement, y compris au plus haut niveau, reste une affaire de rencontre et de projection des recruteurs et des candidats(es) dans un avenir commun. Une envie de faire ensemble.

Une conclusion forte et concrète de l'étude pour moi est qu'aujourd'hui les deux côtés de l'équation ont du chemin à parcourir pour recréer les conditions de ces rencontres.

10. Marie – 25/5/2022

1. Que signifie le « Pas de côté » pour vous ?

C'est « se laisser surprendre ; laisser aux équipes et à soi-même la possibilité de se tromper mais en assurant la confiance ».

C'est un sujet qui me tient à cœur. Je crois à l'effet Modèle et Pairs et je crois que les choses peuvent changer.

Mon ego professionnel est la réussite collective. La réalisation passe par une aventure collective.

Il existe une voie pour démontrer qu'on peut être sur des postes à responsabilité différemment, comme par exemple, éviter le présentéisme ... Je crois à un modèle alternatif. Ce sont 2 hommes qui m'ont donné ma chance dans mon parcours. Il n'y a pas de sujet de genre, c'est plus une question de personnalité.

2. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

Le secteur privé non lucratif est atypique et ne vit pas la pression forte de sortir du résultat pour les actionnaires. L'état d'esprit y est plus vers le modèle collaboratif mais en matière de performance, je considère qu'il n'y a pas de règle. L'ai senti en filigrane de l'étude compte tenu de mon expérience.

L'*opting out* concerne principalement de mon point de vue les grandes entreprises et il serait intéressant de creuser la capacité ou pas de certaines organisations à ne pas donner la possibilité de faire « un pas de côté », notamment en termes d'accompagnement pour éviter la précarité. Les grandes entreprises ont des moyens que les plus petites sociétés et les associations n'ont pas.

Je signale un point d'alerte : ce serait bien de donner de la visibilité à la formation et à l'expertise WBR pour tout type de dirigeante. Il existe un vivier de femmes « ailleurs » qui n'a pas forcément accès à ce type de formation.

3. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Initialement « programmée » pour être Associée en cabinet d'audit chez KPMG, je ne suis pas passée Associée alors que je considérais que j'étais prête et le méritais. On m'a opposé que j'étais « trop jeune », « femme », « avec enfants »... etc. J'ai alors choisi de partir et fait mon *opting out* parce qu'on me faisait attendre encore une fois après avoir largement fait mes preuves. Et aussi parce que les bonus étaient systématiquement inférieurs à ceux de mes collègues masculins dans ce monde d'hommes.

Je suis alors partie et suis passée dans le secteur public pour « faire bouger les choses ». J'avais participé chez KPMG au projet majeur de création et mise en place de Pôle Emploi. L'intérêt commun, le bien public, l'intérêt citoyen me parlaient.

Il y avait un conflit d'intérêt entre être administratrice et expert-comptable. J'ai fait le programme WBR en quittant KPMG. Suis ensuite devenue Administratrice et trésorière d'une association privée non lucrative dont je suis la DG aujourd'hui.

Je pourrais retourner dans le Conseil car à la fois le modèle a changé et je suis mieux armée qu'il y a 10 ans pour composer avec ce milieu.

Il existe un biais d'image d'être DG d'une entreprise non-lucrative. Cela donne du sens à mon travail même si j'ai un salaire plus contraint que celui d'un DG du privé lucratif.

Opting out permet de donner du sens à son travail, de mettre son expérience et son expertise à la disposition de la cause. Cela dit, même dans le non-lucratif, le risque d'*opting out* contraint existe : j'ai failli être remplacée dans le cadre d'une acquisition-fusion avec une autre structure mais me suis battue pour convaincre et garder mon poste.

4. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

Je suis plus outillée qu'il y a 10 ans pour mener ma carrière, même si je dois toujours me rappeler que je mérite ce que je fais. Coaching et dialogue avec pairs ont aidé.

Avec le recul, ce qui a été essentiel sur ma prise de poste de DG : je n'ai pas initialement postulé au poste de DG que j'occupe actuellement depuis 7 ans. J'y ai été poussée par le Président. Je n'avais jamais été DG, j'ai appris que j'étais enceinte au moment de mon entrée en fonction. J'ai pris RV avec le Président pour lui proposer de différer ma prise de fonctions ou de ne pas me recruter. Sa réaction a été immédiate : « quelle excellente nouvelle, avoir une DG épanouie, c'est vraiment ce que j'ai envie d'avoir ». Expérience très différente de celles en audit lors des annonces de mes 2 maternités précédentes. Dans l'audit, j'étais en insécurité personnelle totale dans un environnement sécurisé. Alors que le médico-social était une nouveauté pour moi, cette dernière maternité a été la plus sereine.

Un administrateur a proposé, pas imposé un accompagnement de coaching. « La marche va être haute : il y a des formations, des coachings qui pourraient t'aider ». A priori, je n'étais pas convaincue mais en fait cela m'a beaucoup aidée dans ma prise de poste, à me définir en tant que dirigeante-femme et dans la confiance en soi...

Je propose désormais aux membres du comité de direction et chefs de service un accompagnement avec un objectif de réussite de la prise de poste.

Cette formation a prouvé que je pouvais avoir confiance en mon expertise et ma compréhension des sujets hors de mes zones de compétence. Ça a permis aussi de m'assumer dans mon style de management, la délégation et la participation alors qu'au départ j'étais dans l'hyper-maîtrise

J'ai aussi beaucoup travaillé sur le côté « politique ». J'ai toujours du mal à me dire que « c'est normal que les jeux politiques surpassent la compétence ». Désormais, je le conçois et l'admets mais je n'arrive pas encore à en jouer. J'ai également travaillé sur ma visibilité externe depuis 3 ans pour le bien de l'association et le rayonnement.

Quelle est l'étape d'après ? Ce poste me destine-t-il à être coincée dans ce secteur ? Comment les choix faits par conviction personnelle vont influencer sur ma carrière à venir ? Je ne suis pas sûre que les hommes se posent ce genre de questions.

11. Nathalie – 3/06/2022

1. Que signifie-le « Pas de côté » pour vous ?

Pour moi, c'est sortir du chemin prédéfini, de celui auquel on pense de manière prédominante.

C'est changer d'orientation à mi-parcours pour explorer de nouvelles choses sur lesquelles je n'ai pas encore investi dans ma carrière et qui m'amuse. C'est faire quelque chose en complément d'une activité principale ou en fin de carrière quand on n'a plus rien à construire ou à prouver.

2. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

L'étude est super intéressante. Elle a visiblement parlé à chacune au niveau individuel. Elle a une grande résonance. Les femmes que je côtoie à mon niveau en sont proches, avec les mêmes envies, les mêmes projets.

Le pouvoir n'est pas la recherche absolue et n'entre plus dans la liste des raisons pour accepter un poste avec des responsabilités supplémentaires.

3. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Je suis à un moment de ma carrière et de mon poste où je n'ai pas besoin de plus de responsabilités et de pouvoir pour penser avoir accompli quelque chose.

J'ai un parcours atypique car j'ai eu très rapidement la gestion d'un P&L important, avec environ une dizaine d'années d'avance par rapport à mon positionnement.

Dans ma carrière, on a évoqué des postes sur lesquels je pourrais monter mais cela ne me parle pas, ne me titille pas, ne me fait pas réagir.

Faire le programme WBR de l'ESSEC Business School était une première initiative qui entrainait une logique de faire quelque chose « à côté » de mes responsabilités.

Faire un « Pas de côté » plus clairement engagé m'est venu pendant le Covid. A un questionnaire « Maman, est-ce que tu aimes ton travail » par mon fils de 9 ans, j'ai fait une réponse naturelle mais absolument pas préparée qui était « j'aime mon travail mais je voudrais faire plus pour la planète ». Cela a déclenché ensuite une démarche construite : j'ai repris des études et fait le programme *Cambridge Sustainability management* avec l'objectif de contribuer à convertir le business en plus sustainable. Une sorte d'engagement moral par rapport à mon fils de 9 ans.

Ai décidé de m'impliquer plus sur ces sujets dans mon groupe et participer à la réflexion liée à comment un assureur intègre le changement climatique et tous les enjeux de transition dans son écosystème. J'ai levé la main et intégré des groupes de travail ESG et Climat.

C'est un « Pas de côté » pour une envie de faire sens et donner plus de sens à ce que je fais à côté de mon job principal, alors qu'il marche très bien. C'est une initiative qui alimente ma curiosité, qui me rend plus active, plus informée et qui fait parler stratégie de court et moyen terme.

Mon organisation me donne de la liberté parce que j'ai prouvé que je savais délivrer.

4. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

WBR m'a fait prendre conscience de l'importance de se faire aider et d'aider. Je fais désormais du mentoring auprès de jeunes femmes professionnelles de l'assurance pour les aider à prendre confiance, à passer un cap, à prendre conscience de leurs forces.

Travaillant dans une société US, il y a des différences. On m'a donné tout de suite des responsabilités et le poste que j'ai eu alors que je pense que dans un groupe français, n'ayant pas le bon diplôme, je n'aurais pas eu cette opportunité.

Bien souvent, je suis la seule femme et la seule non anglophone et également la plus jeune. Cela me donne plus de liberté par rapport à la manière de faire. Je n'ai pas à entrer forcément dans les codes anglo-saxons, je les connais mais on ne me les impose pas. Ça me libère aussi de réflexes culturels « français » et aborde les sujets plus librement dans la façon de les traiter.

12. Odile – 27/5/2022

1. Que signifie le « Pas de côté » pour vous ?

Au départ, on se sent désemparée même lorsqu'on est à l'origine de la décision, on doute à la moindre occasion, c'est difficile de renoncer alors qu'on a eu du mal à y arriver. Mais ensuite, on se sent très forte, libre et « vraie », utile au monde. Je suis convaincue que les « pas de côté » ne sont pas des cas isolés. Le « Pas de côté » sert à retrouver 3 choses essentielles pour moi qui avaient disparu : le temps (pour moi et les autres, pour des relations de qualité, partager, écouter...), le sens (quel est celui d'en être à la « version 56 » d'un document pour le *Board* en comex) et la liberté (d'être soi, d'affirmer ses convictions, d'être reconnue pour elles). Elles sont déterminantes dans une optique de contribuer à 2 choses : l'humanisme et le souci écologique.

J'ai été recrutée pour mes engagements sur ces 2 valeurs mais n'ai pas pu les mettre en œuvre au cours de ma mission. J'ai le sentiment que dans les grandes entreprises cotées ces valeurs sont en butte avec l'objectif court terme lié à la contrainte d'assurer la génération du dividende. Mais ce n'est pas comme ça que je vois ma vie et ma contribution sur terre ; d'où l'idée de sortir.

C'est un questionnement personnel sur une vie réussie pour moi, indépendamment du regard des autres. Je suis partie sans savoir ce que j'allais faire précisément. Cela a déconcerté : les chasseurs, les amis, la famille, vous voient prendre un poste plus gros dans une boîte plus grosse quand on quitte un poste de dirigeante. J'observe qu'il y a beaucoup de femmes qui font un « gros pas de côté » dans un souci sincère et pas carriériste, sans en faire de la pub, sans chercher la visibilité de leur démarche. Elles ne se mettent pas en avant par rapport à une démarche de type « je passe à autre chose, je retrouve de l'utilité ». Je pense que c'est a priori très féminin, pas parce qu'il y a une différence liée au genre en tant que tel, mais parce que les rôles qui nous sont assignés très tôt dans la société, et qui nous conditionnent, ne nous amènent pas à réagir de la même façon. Il faut du courage et de la lucidité sur soi pour se dire « je tourne une page, je choisis de ne pas continuer et avoir un titre, un salaire plus gros... et malgré cela ma vie aura plus de sens ». Le futur responsable et engagé peut être porté par ce modèle-là de femmes dirigeantes, qui sont dans le « pas de côté ».

2. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisissez ?

Avant de rejoindre la grosse entreprise où j'ai été recrutée, j'avais créé un cabinet de conseil en transformation écologique et humaine en 2019, Positive Practice, avec l'objectif d'inventer de nouveaux modèles, pas d'améliorer des modèles existants et surtout de faire du « non-BCG ». J'ai vécu 2 années de gestion de crise. Mon patron était entouré d'un aréopage d'hommes et de conseillers divers. Malgré mon expérience, j'ai eu l'impression d'être « une petite fille » inaudible. Mes conseils étaient inaudibles. On était dans de vieux schémas ancestraux quand la crise est arrivée, cette impression ne m'était jamais arrivée auparavant. J'ai fait mon *opting out* pour retrouver mes valeurs humaines et écologiques. C'est un choix radical de liberté, avec le sentiment d'urgence d'être dans l'action car je suis éco-anxieuse. Cette vie-là n'était pas une vie souhaitable. En la regardant de l'extérieur, j'avais un salaire intéressant, dans un groupe qui fait rêver beaucoup de gens et j'avais un titre honorifique. Je suis arrivée à la conclusion définitive que je suis plus utile en étant libre et en faisant du sur-mesure à petite échelle, plutôt qu'en étant cloisonnée et contrainte dans des systèmes de gouvernance et de *reporting* complexes à grande échelle. Je travaille désormais à la santé des hommes et de la planète. Les grands groupes n'attaquent pas les sujets concrets, sont dans les grands principes, politiques, les schémas directeurs. Il faut reprendre les offres – de produits et services – pour définir en quoi elles permettent de construire un monde vivable. Cela génère beaucoup de stress dans les organisations, on essaie de continuer à faire la même chose, les mêmes produits, en s'adaptant un peu.

Voyant cela, j'ai décidé d'ajouter une activité de me former à gérer les stress qui va avec les transformations à l'œuvre dans le monde et dans les organisations, j'ai aussi développé un accompagnement thérapeutique en cabinet médical auprès de femmes dirigeantes pour les aider à régler les troubles anxieux, les problèmes de sommeil, le doute chronique... J'ai aujourd'hui une vie personnelle plus riche, une activité intellectuelle plus variée, le temps d'être beaucoup plus activiste pour la planète et pour les êtres qui l'habitent. J'ai choisi de faire du conseil à petite échelle, entreprises, écoles, fondations... mais entrepreneures quand même.

3. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

Il faut sortir d'un système dans lequel la réussite est le titre et l'argent, la voiture, etc. Il y a un moule à la tête des grandes entreprises où les questions de l'ego, de l'argent et du pouvoir prédominent. On se bâtit un « faux self » de réussite et on le nourrit jusqu'à s'oublier complètement. La souffrance vient de l'obsession à faire grandir le faux self au détriment de son vrai moi. On s'est tellement adapté à des schémas attendus de « réussite » que tu as oublié tes schémas propres.

13. Paola – 22/06/2022

1. Que signifie le « Pas de côté » pour vous ?

C'est trouver un autre moyen de contribuer et d'apporter de la valeur, en étant davantage en prise directe, dans une structure plus petite. En « étant plus colibri que bulldozer ».

C'est trouver des alliances choisies et non des relations subies. Les femmes dirigeantes ont plus facilement aujourd'hui les moyens de voir directement l'impact de leurs actions et de leur investissement. Et donc d'en voir plus le retour sur investissement, ce qui rejoint la notion de sens.

2. Avez-vous des points d'étonnement et commentaires sur les résultats de l'étude quantitative ?

Que cachent ces éléments quantitatifs ? On manque(ra)it d'honnêteté et de transparence dans les entreprises. Les règles du jeu ne sont pas là. Entre ce qui est vendu et la réalité des faits du poste, il y a vraiment un fossé.

Cela a des impacts délétères et notre société en souffre. Car cela impacte l'engagement et donc la performance.

Si les entreprises ont du mal à recruter, c'est que quelque chose n'est pas en place alors que participer à la création de richesse et de valeur est a priori une chose pour laquelle l'adhésion est forte.

L'autre enseignement est la lucidité des interviewées sur le fait que cela ne sert à rien de courir après un poste pompeux.

Je vois un grand nombre de personnes qui créent des activités qui parlent de transformation, de recherche d'humain, d'accompagnement. Est-ce une compensation transitoire ? Ou un choix de vie ? C'est un mouvement très important : on (les femmes et pas seulement) ne veut plus aller dans une grande structure remplir une mission et prendre des responsabilités qui n'ont pas de sens.

De ce que j'observe, c'est un peu plus féminin parce que les femmes ne sont pas des Don Quichotte, elles estiment que cela ne sert à rien de se battre contre des moulins à vent : cela prend trop d'énergie et crée trop de déceptions.

Ce qui est recherché est le pouvoir pour faire : comment j'apporte quelque chose dans le système

3. Quelle est votre expérience d'*opting out* ? Était-elle contrainte ? Choisie ?

Mon expérience est celle du « poste falaise » : j'ai été dans des grands cabinets de conseil, j'ai piloté de gros projets complexes de transformation sous contrainte de ressources et de temps. Je devais faire avec des équipes pas toujours formées ni calibrées. Je gérais en même temps plusieurs projets, leur management opérationnel et pilotais en direct mes équipes. J'ai travaillé avec des hiérarchiques qui m'ont systématiquement « envoyée au front » sur des contrats compliqués et aussi pour redresser des contrats mal dirigés. Je suis engagée dans toutes ces missions à bras le corps. Mais les coûts sont multiples. C'est au détriment de la création de son propre réseau ; cela donne une image de celle qui bosse tout le temps. Et en résultat, même pas de promotion. Donc cela incite à aller voir ailleurs.

A un moment, les fausses promesses sont insupportables.

De même, quand on est dirigeante, on a de l'assertivité et du drive. Donc on doit pouvoir s'exprimer. Être contrainte donne envie de faire le pas de côté.

J'ai fait une analyse de mon savoir-faire et de mes compétences avec la volonté de mener mon activité avec mes valeurs et selon mon sens de la mission.

Depuis 10 ans, j'ai créé mon activité. Je choisis les personnes avec lesquelles je travaille et mes sujets de missions. Je sais que j'apporte quelque chose aux personnes auprès desquelles j'interviens. Je vois directement ma contribution et comment j'apporte de la valeur dans le système. Mon énergie n'est plus consommée par les guerres internes.

Je considère qu'il y a des révolutions systémiques à faire. On perd trop en performance et créativité.

Enfin, *opting out* c'est aussi oser démissionner d'un Conseil d'Administration lorsqu'il y a un conflit manifeste de valeurs.

4. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

Un sujet attire mon attention, celui de candidats (notamment de femmes) issus de la promotion interne vers les postes les plus élevés. J'ai un exemple de quelqu'un qui a le rôle de Numéro 2 au moment où le Numéro 1 quitte la société. Le N°2 n'ose pas postuler formellement et personne ne lui propose le poste alors qu'il assure l'intérim du N°1, avec succès. Il reprend son poste de N°2 à l'arrivée de la personne extérieure qui en fait ne reste pas. Cette fois, le N°2 dépose sa candidature qui n'est même pas considérée. Du coup, il décide de postuler à l'extérieur. Double erreur de la société qui se retrouve sans dirigeant et sans historique. Sans compter l'impact négatif sur les équipes.

Cette tendance à considérer que « l'herbe est plus verte ailleurs pour aller chercher un talent » témoigne d'un aveuglement systémique sur le fonctionnement et les dysfonctionnements du système qui est sclérosé.

Autre point : les Conseils, Comex et Codir doivent être des lieux de confrontation d'idées, mais pas d'affrontement pour que l'entreprise progresse. Ce sont des espaces de prise de hauteur et de recul, de projection (futur) et de retour d'expérience, des espaces de partage / d'échange.

J'ai beaucoup d'espoir sur la possibilité de changement car beaucoup de gens veulent faire bouger le système de manière constructive. Il y a assurément des enjeux émotionnels au changement mais il faut renforcer l'intelligence collective.

14. Reine - WBR 3 – 20/5/2022

1. Que signifie le « Pas de côté » pour vous ?

Le « pas de côté » peut avoir de l'*upside* et du *downside* :

- « Pas de côté » constructif : comme pour une équipe de foot, il y a des rôles complémentaires qui assurent le succès. Dans un projet pour lequel c'est une femme qui a le lead ou joue un rôle important, il peut se trouver qu'un autre membre soit le meilleur interlocuteur.

Dans certains contextes, environnementaux ou autres, à des moments difficiles, dans un contexte culturel donné, dans une négociation, il vaut parfois mieux mettre un homme en première ligne face au Client. Stratégiquement un homme fera mieux avancer la discussion et donc en tant que femme chef du projet, il est tactique et utile de se retirer en « pas de côté » pour le bien et succès du projet

- « Pas de côté » négatif et frustrant : j'avais mis en avant un adjoint qui avait du potentiel et l'ai mis en situation de forte visibilité vis-à-vis de dossiers, du management... mais sur une opération complexe, il avait vraiment pris une place prépondérante. C'est devenu un sujet de perception et de regard des autres dans l'organisation par rapport au positionnement et au « pas de côté » initialement volontaire

pour faire progresser un collaborateur talentueux. Ai dû gérer ma propre frustration. Suis restée dans l'entreprise mais ai fini par la quitter un peu plus tard.

- Vrai « pas de côté » : pour se reposer, prendre du recul et moins travailler, en se mettant en « mode vitesse de croisière » pour gagner du temps et faire le point. Celui-là est aussi positif. Cela peut déboucher sur un changement de vie profond au-delà de changer de job et de société, comme quitter Paris pour la province. Cela peut aussi conduire à chercher ou postuler à un poste moins élevé, moins exposé, moins « dévorant ». En mettant en priorité l'équilibre de vie avant d'en arriver au burn-out. C'est aussi faire le diagnostic qu'il faut partir avant que le diagnostic soit fait par d'autres ou qu'on le fasse pour soi.

Je me réalise dans le travail chez EDF qui a une politique de nommer indistinctement des hommes et femmes.

A la demande du Comex / Secrétariat Général très impliqué sur une démarche Groupe « Santé Sécurité et Bien-être au travail », je pilote un groupe de travail sur la rédaction de fiches sur ces thèmes.

Je suis donc très compréhensive pour les femmes qui ressentent le besoin du « pas de côté » pour elle-même, les enfants ou la famille. Personnellement, je n'ai pas la fibre maternelle et n'ai pas eu d'enfant. J'ai pu choisir un cursus international et j'ai passé 10 ans de ma carrière aux USA. Je considérais que je n'aurais pas été capable de voyager tout le temps en ayant des enfants à élever.

Un autre cas possible du « pas de côté » est celui de personnes qui ont identifié que ce n'était pas le bon moment, compte tenu du contexte de l'entreprise, du management, pour elle-même... et donc n'ont pas levé la main ou n'ont pas accepté un poste ou une promotion. Alors même que quelques années plus tard, le moment a été jugé favorable et elles ont candidaté ou accepté la promotion proposée. Cela arrive donc d'identifier que ce n'est pas le bon moment et plus tard que le bon moment est là.

Conséquences financières : que ce soit par choix ou contraint, il y a impact financier. Pas la même décision si la personne est seule ou en famille avec des enfants, avec un mari qui peut permettre de gagner du temps ou au contraire pas le choix. C'est donc généré car à date dans nos cultures, c'est plus difficile pour une femme et l'impact financier / familial peut conduire au divorce.

Le « pas de côté » peut donc mener à la reconversion. En tout état de cause, « le pas de côté » fait changer la personnalité.

Enfin, le « pas de côté » peut très bien se faire dans son entreprise, pas forcément en dehors.

En tout état de cause, il faut s'interroger : Pourquoi, avec quelles conséquences et pour quoi faire ?

Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

2. Autres éléments de retour d'expérience de dirigeante

Très impliquée dans le sujet de l'égalité H-F et de la promotion des femmes. Ai présidé le groupe Egalité au Mouvement Européen. Membre du *Women Interest Network / WIN*

On peut demander une formation, à être coachée... si on part pour un « pas de côté ». Cela dépend néanmoins beaucoup de l'environnement de l'entreprise.

Il existe une partie chance dans toute carrière. Et donc il est important de ne pas tout se prendre sur les épaules : on ne peut pas trouver au bon moment les bonnes solutions. Il faut se faire aider. Avoir un coup de pouce par quelqu'un de bienveillant.

Ce n'est pas parce qu'on a une boss femme ou un environnement femme qu'on trouve automatiquement une écoute, une aide de mentorat, tutorat... Du coup, je considère que quand on est à un poste dans lequel on peut faire des choses pour des femmes, il faut avoir l'intention et la vigilance de le faire, d'aider, de pratiquer l'entraide.

Les hommes ont une culture plus fréquente voire plus systématique d'entraide et d'entraînement : une vraie longueur d'avance sur les femmes en matière d'entraide avec plus de réseau et d'accès aux informations que les femmes pour le traitement des dossiers, la prise de parole, la visibilité, promotion...

Un mot qui résume l'attitude à avoir pour les femmes dirigeantes : OSER et OSER ACTIVEMENT S'ECOUTER.

5. Eléments de bibliographie (en partant de 2023)

*** indique un document nous a semblé particulièrement pertinent

The cost of ambition: new research finds almost 90 per cent of women worldwide are penalized and undermined because of their achievements at work, Women of Influence+, 1st March 2023

<https://www.womenofinfluence.ca/2023/03/01/tps-press-release/>

The Tallest Poppy 2023 study revealed the extent and impact of Tall Poppy Syndrome on women in the workplace worldwide. Almost 90% of respondents experienced Tall Poppy Syndrome, which occurs when individuals are attacked, criticized, or cut down due to their achievements and success. The study found that men in leadership positions were more likely to undermine women, while women were more likely to cut down peers or colleagues. Organizations must raise awareness, listen to their employees, and hold accountable those who cut down others due to their success.

Women in the workplace: Breaking up to break through, Fevrier 2023 , The McKinsey Podcast

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace-breaking-up-to-break-through>

***« **Opting out** » : quand l'image du pouvoir décourage, Janvier 2023, Et Moi - Les Echos

Michèle Warnet

Rédaction en chef : Clémence Lemaistre. Marie-Christine Mahéas , Muriel Jasor et Marie Thieffry

https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/opting-out-quand-limage-du-pouvoir-decourage-1899292#utm_source=le%3Alec0f&utm_medium=click&utm_campaign=share-links linkedin

*****Femmes dirigeantes- Comment elles ont osé, Marie Virginie KLEIN, aux éditions PLON, 2022**

Des dirigeantes politiques (Pécresse v., Royal S., Lauvergeon A, Delga C. etc.) évoquent leur difficile ascension les obstacles rencontrés, leur rapport au pouvoir

Transformation du management : la révolution de la confiance, Novembre 2022, Management & RSE

Martin Richer, consultant en Responsabilité sociale des entreprises,

<https://management-rse.com/transformation-du-management-la-revolution-de-la-confiance/>

L'impact de la crise sanitaire sur le management a entraîné une évolution vers plus d'autonomie et d'agilité dans les relations managériales. Cependant, il reste des divergences de perception entre les managers et les collaborateurs. L'engagement des travailleurs dépend du sens qu'ils perçoivent dans leur travail, il est donc important d'établir un travail collaboratif autour de la mission de l'entreprise.

Un mal-être au travail ? Misfit : 1ere enquête sur le bien-être des femmes au travail Roxane Regnier, juin 2022

Cette première enquête sur le bien-être des femmes révèle qu'elles sont les plus concernées par le burnout à force de devoir combiner vie professionnelle et vie familiale. Le travail devient pour elles une source de mal-être physique et moral. Les femmes ont tendance à se surinvestir au travail car manque de confiance et doivent faire leurs preuves. L'entreprise ne crée pas un environnement suffisamment sécurisant pour elles. Par conséquent, elles cherchent des solutions externes à l'entreprise.

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

***** 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.

***** Why Women Leave Leadership and What to Do About It, 14 mai 2022, Vanessa Lancaster**

<https://www.psychologytoday.com/us/blog/a-new-look-at-womens-leadership/202205/why-women-leave-leadership-and-what-to-do-about-it>

Les femmes se sentent très souvent surchargées par le travail et insuffisamment soutenues. Si l'impact de la crise sanitaire a plutôt été positif pour ces dernières, il réside tout de même beaucoup de disparités. Les femmes sont conditionnées dès l'enfance à se diriger vers leur rôle maternel, à sacrifier leur carrière pour le bien des autres. L'accessibilité au leadership leur est ainsi réduite. Il devient alors nécessaire pour les entreprises d'agir en fixant des limites au travail ou encore en faisant des femmes leaders des modèles.

Global Workforce of the Future, Avril-mai 2022, The Adecco Group

<https://www.adecco-jobs.com/-/media/project/adeccogroup/documents/global-workforce-of-the-future-whitepaper-the-adecco-group-2022.pdf>

Depuis le début de la pandémie de Covid, on observe un phénomène de démission aux États-Unis. Aujourd'hui, les employés aspirent à une quête de sens, un épanouissement entre la vie professionnelle et personnelle. Il existe quatre leviers fondamentaux pour retenir les collaborateurs : les salaires, la flexibilité, l'évolution de carrière et la santé mentale et le bien-être. Les entreprises doivent développer ces leviers pour fidéliser leurs salariés. Par ailleurs, les employeurs doivent évaluer l'impact des méga-tendances car elles représentent des dangers potentiels pour l'employabilité à long terme des employés.

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 États-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 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 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.

Classement mondial des entreprises « female-friendly 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, 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.

***** When Women Leaders Leave, the Losses Multiply, Mars 2022, Potential Project, The Human Leader**

Il a été prouvé que les femmes dirigeantes ont un impact positif sur l'entreprise et ses résultats. On observe plus de performance au sein de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'une femme à sa tête. Les femmes feraient les choses de manières plus humaines, ce que les salariés préfèrent dans le leadership.

*****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>

Tribune à partir d'un sondage d'Opinion Way : en France, 42% des salariés estiment avoir perdu tout sens dans leur activité professionnelle depuis le début de la crise sanitaire. Aujourd'hui les aspirations de la génération X et des millenials se rejoignent pour demander plus d'autonomie dans leur organisation au travail ainsi que pour trouver du sens à leur activité.

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

<https://www.cadremploi.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%. 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 et retenir leurs dirigeantes en interne.

Le traitement médiatique des entrepreneuses et des dirigeantes, Lab' R&D Mots-Clés, février 2022

https://static1.squarespace.com/static/5cb5f6b651f4d41671cfd25/t/623b2fb298d44217d4baf101/1648046005376/Rapport_Etude-Traitement-Mediatique-Entrepreneuses-et-Femmes-Dirigeantes_fevrier2022.pdf

Concernant les femmes et les hommes au pouvoir, plusieurs études ont montré que les femmes politiques sont traitées différemment dans les médias (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 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 constats, difficultés, solutions et convictions dans cette longue conquête de l'équité.

Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants, Février 2022, France Stratégie

https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-rse-avis-salaries_aidants-fevrier_0.pdf

11 millions de personnes apportent de l'aide à un proche en perte d'autonomie et le soutien à ces aidants est un défi crucial pour la société. C'est un enjeu pour les entreprises car un salarié sur deux est aidant. Il est nécessaire de développer une politique d'accompagnement des aidants pour répondre à leurs besoins. La majorité des aidants sont des femmes, ce qui pose de nouveaux problèmes d'égalité professionnelle

Infographie: Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants, Février 2022, France Stratégie

<https://www.strategie.gouv.fr/infographies/engagement-entreprises-leurs-salaries-aidants>

La plateforme RSE a formulé 24 recommandations « pour réformer le statut et la perception des aidants au sein de l'entreprise ». Le manque de soutien et de reconnaissance des aidants les fragilise et représente un coût pour les entreprises car les salariés aidants sont moins productifs. Il faut mobiliser tous les acteurs parties prenantes, libérer la parole dans la bienveillance, identifier les besoins pour y répondre, reconnaître compétences acquises par aidants.

La mixité : un atout stratégique face aux risques ? Etude Grandes Ecoles au Féminin (GEF), janvier 2022

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 davantage 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. 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, le 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

Avec l'avènement du télétravail, la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle est devenue de plus en plus poreuse. Le droit à la déconnexion, consacré par la loi travail en 2017, s'applique également dans le cadre du télétravail. Selon Benjamin Louzier, avocat - Redlink Avocats, des

progrès restent à réaliser dans la formation des managers qui peuvent avoir tendance à empiéter sur la vie privée de leurs employés.

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/>

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. Il faut veiller à dégenrer les études scientifiques dès le plus jeune âge.

Women in the Workplace, McKinsey, September 27th, 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, 28 septembre 2021

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

« 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

La jeunesse salariale 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. 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.

Les proches aidants pour les nuls, Septembre 2021, Ouvrage de Marina Al Rubaee, Jean Ruch

Un proche aidant est une personne - conjoint, enfant, parent, ami, voisin - qui soutient une personne âgée, malade, handicapée ou en perte d'autonomie. En 2021, 11 millions laissés seuls avec leur charge, ce qui peut mener à l'épuisement et à la solitude. L'ouvrage a pour objectif de reconnaître le travail de ces personnes et de les informer sur les aides disponibles, les soutiens possibles et les bonnes pratiques pour ne pas s'oublier.

Women's Value of Sustainable Leadership, TRANSEARCH Paris study, June 2021

https://www.transearch.com/Downloads/TRANSEARCH_Etude-Leadership-Feminin.pdf

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. After fighting stereotypes, many refuse to assert the existence of female leadership. 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

We explore whether demand factors contribute to low female board participation. We use time varying 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 28th, 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.

If Women Don't Apply to Your Company, This Is Probably Why, Harvard Business Review, October 17th, 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

La 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/loestone/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.

« 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

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

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

En partenariat avec [CNum](#), [Engie](#) et [G9+](#)

Pourquoi les hommes obtiennent tout le crédit lorsqu'ils travaillent avec des femmes? Jeff Guo,

13 novembre 2015, The Washington Post

<https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/11/13/why-men-get-all-the-credit-when-they-work-with-women/>

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

Kepler Cheuvreux reached out and polled an exceptional sample of 812 female professionals in the finance field. The results of which makeup 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

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 (concours d'entrée), ces normes favorisent 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 gagnent 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 Insee, en 2011 sur 10 millions de couples 25% des femmes 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. Résultat, si la femme a un meilleur salaire, pour certains « les vieux schémas s'écroulent ».

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%20202.pdf>

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 ?

Rethink What You "Know" About High-Achieving Women, décembre 2014, Robin J. Ely, Pamela Stone, and Colleen Ammerman

<https://hbr.org/2014/12/rethink-what-you-know-about-high-achieving-women>

Cette étude sur les diplômés de Harvard révèle qu'il y a un véritable fossé entre ce que les femmes attendent de leur carrière et ce qu'elles obtiennent.

Intervention de Serge Weinberg sur la valeur ajoutée d'un board mixte - Women Board Ready ESSEC 14 février 2014 <https://youtu.be/SWMO2nSGvGY>

Women on boards: sharing a rigorous vision of the functioning of boards, demanding a new model of corporate governance", De Beaufort, V., et Summers, L. juillet 2014,

Journal of Research in Gender Studies, Vol.4, n° 1, p. 101-140.

https://www.researchgate.net/publication/281185439_Women_and_Corporate_Governance_Towards_a_New_Model

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

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.

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>

Parcours de femmes ayant atteint les plus hauts niveaux de direction d'entreprises et met en exergue les déterminants de cette ascension. 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. Ces stratégies peuvent être porteuses de changements dans l'entreprise et la société, sans pour autant remettre 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

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.

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

Grâce aux 50 interviews réalisés, l'auteure interpelle sur un rapport au pouvoir des femmes différent. « L'entreprise est un lieu de pouvoir sociétal et social... » (Eugène Enriquez). Le modèle « masculin » prescrit un certain nombre de comportements qui créent des stéréotypes par défaut concernant les femmes. Comment les femmes appréhendent-elles la position de pouvoir ? Ont-elles la possibilité de se positionner différemment ou sont-elles amenées à se conformer au modèle « guerrier » de conquête du pouvoir, parfois au prix de l'abandon d'une partie de leur identité ? La normalisation relative de situation où des femmes sont en situation d'exercer le pouvoir permet-elle le développement de nouveaux modèles ?

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

https://www.boyden.com/media/women-and-their-relationship-to-power-169220/etude_francais.pdf

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

Depuis que la place des femmes a changé parce qu'elles travaillent, votent, divorcent, pensent et agissent librement, comment se partage ce pouvoir, dans la sphère privée, comme dans les sphères professionnelles et sociales ?

<https://livre.fnac.com/a4041645/Armelle-Carminati-Rabasse-Pouvoir-e-s>

Women on boards in French companies between the desire of new politics and the reality of old power, Maryse Dubouloy, Londres, décembre 2011

Masculine Norms: Why Working Women Find It Hard to Reach the Top, in Knowledge@Wharton, 3 août 2011

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.

A Review of Research on Masculinity Ideologies Using the Male Role Norms Inventory, The Journal of Men's Studies vol. 15, p. 130-146, R.F. Levant, K Richmond, mars 2007

Femmes au pouvoir - récits et confidences , Anne Cécile Sarfati et Hervé Gattegno, Stock, 10 octobre 2007

Through the labyrinth: The truth about how women become leaders, Eagly, A.H., Eagly, L.L., et Carli, L.L. (2007) Harvard Business Press.

Grandir comme dirigeant, in Voyage au Cœur de la dirigeance, Louis Dugas, 2007

Femmes au pouvoir, femmes de pouvoir, Muriel Fitoussi, éditions Hugo & Compagnie, 2007

Critical Mass on Corporate Boards: Why three or more women enhance governance, Richard Ivey, School of business, University Western Ontario, 2006.

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

Dossier : Psychologie des minorités actives, 1991, Serge Moscovici, Sciences Humaine, Hors-série n°42 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

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.

Le quotient féminin de l'entreprise, question de dirigeants, éditions Village mondial, Agnes Arcier, 2002

L'auteur fait l'hypothèse d'une approche du pouvoir différente des femmes et plaide pour une féminisation des espaces de pouvoir pour irriguer celui-ci et l'oxygéner.

Breaking the Silence on Men Masculinities and Management, Collinson, D.L., et Hearn, J. - 1996, in *Men as Managers, Managers as Men, Critical Perspectives on Men, Masculinities and Management*. London Sage.

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

ESSEC Executive Education

CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
www.executive-education.essec.edu

ESSEC Asia-Pacific

5 Nepal Park
Singapore 139408
Tél. +65 6884 9780
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

CONTACT

Research Center
research@essec.edu