

Le top management face à l'enjeu du leadership féminin

Volet cadres encadrants

Août 2021



N° 118119

Contacts Ifop :

Romain Bendavid / Flora Baumlin / Marie Fevrat / Chloé Tegny

Département Opinion et Stratégies d'Entreprise

01 45 84 14 44

prenom.nom@ifop.com



RAPPEL DE LA METHODOLOGIE	3
A - Diagnostic sur la situation actuelle en matière de parité femmes/hommes dans l'entreprise	9
B - Les perceptions des équipes de direction et de leur accessibilité	16
C - Les transformations à apporter pour favoriser une meilleure présence des femmes dans les équipes de direction	26



***Rappel
de la
méthodologie***

Qui ?

L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de **1009** cadres encadrants, dont **508** hommes et **501** femmes.

La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas sur les critères de sexe, d'âge, de secteur d'activité et de région d'habitation des cadres.

Comment ?

Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne

Quand ?

Terrain du 15 juillet au 6 août 2021.

Dans ce document figurent les ventilations femmes/hommes comme ceci :

- Femmes :



- Hommes :





Les Profils

Femmes

ÂGE DE L'INTERVIEWÉ(E)	%
TOTAL Moins de 35 ans	38,1
TOTAL 35 ans et plus	61,9
. 35-49 ans	44,1
. 50 ans et plus	17,8
RÉGION	
Île-de-France	36,0
TOTAL Province	64,0
. Nord-est	13,5
. Nord-ouest	18,1
. Sud-ouest	10,9
. Sud-est	21,5
SITUATION DE COUPLE ET STATUT MATRIMONIAL LÉGAL	
TOTAL En couple	79,1
. En couple marié	37,0
. En couple non marié	42,1
TOTAL Célibataire	20,9
NOMBRE DE PERSONNES DANS LE FOYER	
1 personne	17,4
2 personnes	28,1
3 personnes	22,0
4 personnes et plus	32,4
NOMBRE D'ENFANTS DE MOINS DE 14 ANS DANS LE FOYER	
Aucun enfant	54,9
TOTAL Avec enfant	45,1
. Un enfant	20,3
. Deux enfants et plus	24,8
REVENU MENSUEL (par pers. au foyer)	
Cat. aisée (plus de 2 500 €)	39,6
Classe moyenne sup. (1 900 à 2 500 €)	28,6
Classe moyenne inférieure, catégorie modeste et pauvre (de moins 900 € à 1 900 €)	20,8

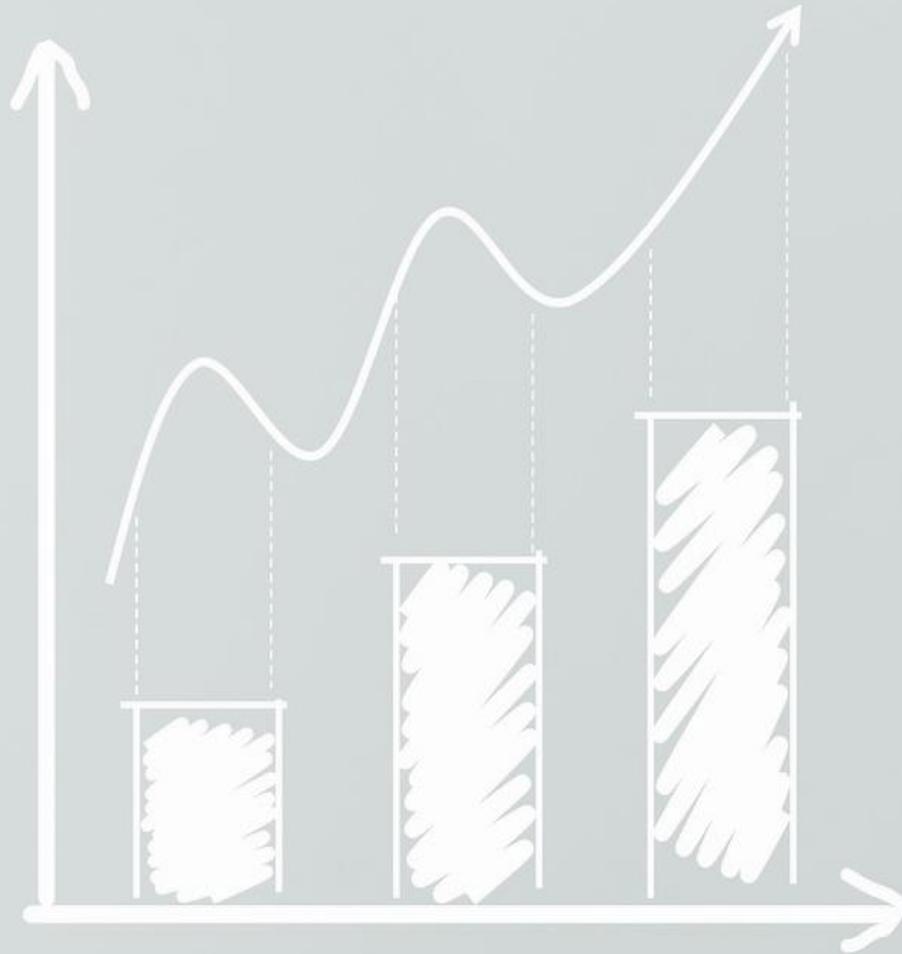
FONCTIONS D'ENCADREMENT	%
1 à 5 personnes	52,5
6 à 10 personnes	25,4
11 à 20 personnes	11,6
Plus de 20 personnes	10,5
TAILLE DE L'ENTREPRISE	
Moins de 250 salariés	41,6
. Moins de 20 salariés	11,7
. 20 à 49 salariés	9,2
. 50 à 249 salariés	20,7
250 salariés et plus	57,1
. 250 à 499 salariés	10,3
. 500 à 999 salariés	10,9
. 1 000 salariés et plus	36,0
SECTEUR D'ACTIVITÉ	
Agriculture / Industrie	10,6
Tertiaire	86,8
. dont commerce	15,0
. dont services	49,3
. dont administration	22,5
Profession principale actuelle	
Cadres de la fonction publique	21,1
Cadres d'entreprise (ex : administratifs et commerciaux)	58,7
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise	20,3
RÔLE DANS LES DECISIONS EN MATIERE DE RH	
Décisionnaire RH	56,6
Non-décisionnaire RH	43,4
ANCIENNETE DANS L'ENTREPRISE	
Moins de 3 ans	26,6
De 3 ans à moins de 5 ans	16,1
De 5 ans à moins de 10 ans	24,1
De 10 ans à moins de 20 ans	20,5
Plus de 20 ans	12,7

NIVEAU D'ENCADREMENT	%
De cadres encadrants	11,0
De cadres	30,1
De salariés	58,9
ANCIENNETE DANS LA FONCTION D'ENCADREMENT	
Moins de 3 ans	39,2
De 3 ans à moins de 5 ans	18,3
De 5 ans à moins de 10 ans	18,5
De 10 ans à moins de 20 ans	17,3
Plus de 20 ans	6,8
DOMAINE DE TRAVAIL ACTUEL	
Production des produits ou services	18,6
Recherche & Développement	10,1
Commercial	17,6
Fonction support (RH, finance, marketing, IT ...)	35,0
Autre	18,6
CHIFFRE D'AFFAIRES	
Moins de 5 millions d'euros	15,4
De 5 à moins de 20 millions d'euros	8,8
De 20 à moins de 100 millions d'euros	15,4
100 millions d'euros et plus	20,4
TYPE D'ENTREPRISE	
Une entreprise privée cotée en Bourse	25,8
Une entreprise familiale	10,2
Une autre entreprise non cotée en Bourse	32,4
Une autre catégorie d'entreprise	27,4
IMPLANTATION DE L'ENTREPRISE	
Un groupe étranger implanté en France	15,2
Un groupe français également présent à l'étranger	37,3
Une entreprise française uniquement présente en France	47,5

ÂGE DE L'INTERVIEWÉ(E)	%
TOTAL Moins de 35 ans	14,1
TOTAL 35 ans et plus	85,9
. 35-49 ans	48,0
. 50 ans et plus	37,9
RÉGION	
Île-de-France	34,9
TOTAL Province	65,1
. Nord-est	18,5
. Nord-ouest	16,3
. Sud-ouest	9,3
. Sud-est	21,0
SITUATION DE COUPLE ET STATUT MATRIMONIAL LÉGAL	
TOTAL En couple	84,7
. En couple marié	50,9
. En couple non marié	33,7
TOTAL Célibataire	15,3
NOMBRE DE PERSONNES DANS LE FOYER	
1 personne	14,6
2 personnes	26,5
3 personnes	23,2
4 personnes et plus	35,7
NOMBRE D'ENFANTS DE MOINS DE 14 ANS DANS LE FOYER	
Aucun enfant	56,4
TOTAL Avec enfant	43,6
. Un enfant	23,4
. Deux enfants et plus	20,2
REVENU MENSUEL (par pers. au foyer)	
Cat. aisée (plus de 2 500 €)	52,7
Classe moyenne sup. (1 900 à 2 500 €)	20,6
Classe moyenne inférieure, catégorie modeste et pauvre (de moins 900 € à 1 900 €)	20,4

FONCTIONS D'ENCADREMENT	%
1 à 5 personnes	38,3
6 à 10 personnes	29,7
11 à 20 personnes	17,2
Plus de 20 personnes	14,8
TAILLE DE L'ENTREPRISE	
Moins de 250 salariés	33,4
. Moins de 20 salariés	5,5
. 20 à 49 salariés	6,1
. 50 à 249 salariés	21,7
250 salariés et plus	66,5
. 250 à 499 salariés	10,7
. 500 à 999 salariés	9,3
. 1 000 salariés et plus	46,4
SECTEUR D'ACTIVITÉ	
Agriculture / Industrie	21,6
Tertiaire	73,2
. dont commerce	18,8
. dont services	42,0
. dont administration	12,4
Profession principale actuelle	
Cadres de la fonction publique	10,6
Cadres d'entreprise (ex : administratifs et commerciaux)	53,1
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise	36,3
RÔLE DANS LES DECISIONS EN MATIÈRE DE RH	
Décisionnaire RH	60,3
Non-décisionnaire RH	39,7
ANCIENNETÉ DANS L'ENTREPRISE	
Moins de 3 ans	13,5
De 3 ans à moins de 5 ans	13,8
De 5 ans à moins de 10 ans	16,6
De 10 ans à moins de 20 ans	28,2
Plus de 20 ans	28,0

NIVEAU D'ENCADREMENT	%
De cadres encadrants	21,2
De cadres	33,0
De salariés	45,8
ANCIENNETÉ DANS LA FONCTION D'ENCADREMENT	
Moins de 3 ans	19,7
De 3 ans à moins de 5 ans	15,3
De 5 ans à moins de 10 ans	20,5
De 10 ans à moins de 20 ans	27,4
Plus de 20 ans	17,0
DOMAINE DE TRAVAIL ACTUEL	
Production des produits ou services	22,4
Recherche & Développement	14,4
Commercial	20,9
Fonction support (RH, finance, marketing, IT ...)	31,1
Autre	11,2
CHIFFRE D'AFFAIRES	
Moins de 5 millions d'euros	8,8
De 5 à moins de 20 millions d'euros	11,6
De 20 à moins de 100 millions d'euros	16,3
100 millions d'euros et plus	48,5
TYPE D'ENTREPRISE	
Une entreprise privée cotée en Bourse	32,7
Une entreprise familiale	11,0
Une autre entreprise non cotée en Bourse	36,0
Une autre catégorie d'entreprise	18,2
IMPLANTATION DE L'ENTREPRISE	
Un groupe étranger implanté en France	20,9
Un groupe français également présent à l'étranger	40,9
Une entreprise française uniquement présente en France	38,2



Les résultats de l'enquête

A



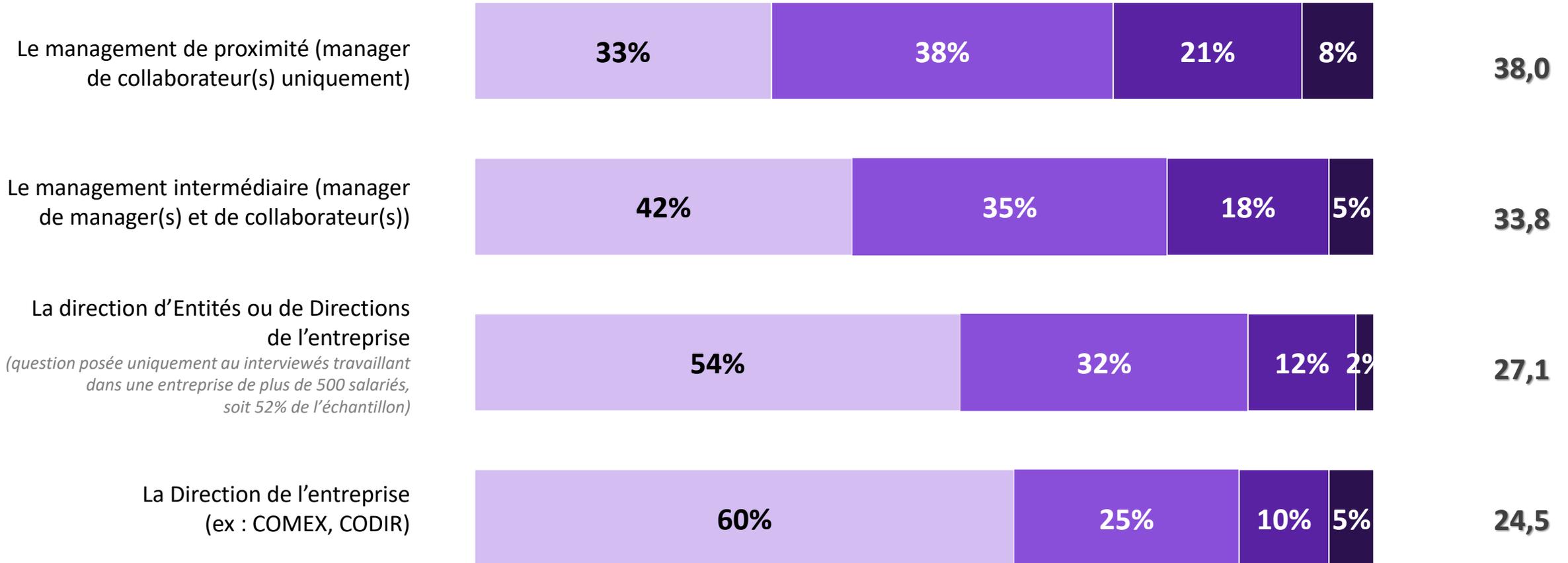
**Diagnostic sur la situation
actuelle en matière de parité
femmes/hommes dans
l'entreprise**



La proportion de femmes au sein de différents échelons managériaux

Question : Dans votre entreprise, à combien estimez-vous actuellement la proportion de femmes au sein des échelons managériaux suivants ... ?

Moyenne



■ Moins de 25%

■ 25% à moins de 50%

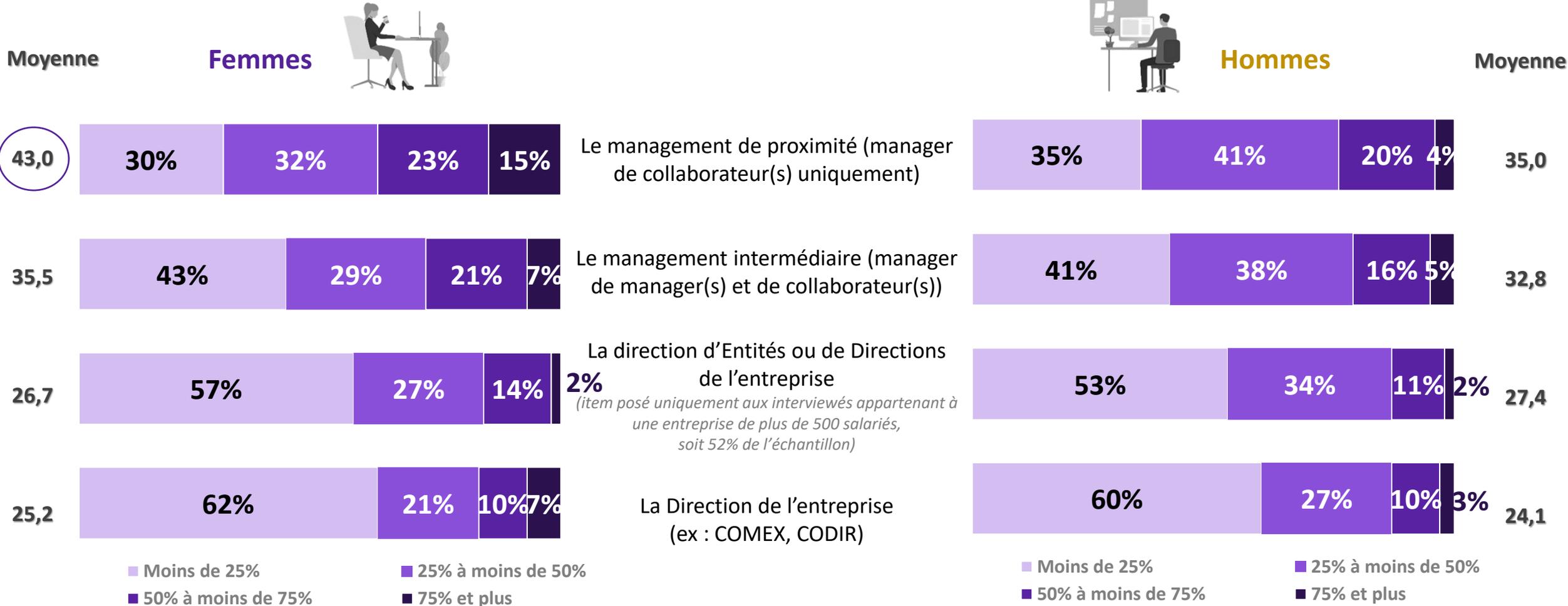
■ 50% à moins de 75%

■ 75% et plus

La proportion de femmes au sein de différents échelons managériaux



Question : Dans votre entreprise, à combien estimez-vous actuellement la proportion de femmes au sein des échelons managériaux suivants ... ?



Le sentiment quant à l'évolution de la proportion de femmes au sein de différents échelons managériaux

Question : Toujours dans votre entreprise, avez-vous le sentiment que depuis quelques années cette proportion de femmes au sein des échelons managériaux suivants ... ?

Base : à ceux qui estiment que, dans leur entreprise, la proportion de femmes au sein des différents échelons managériaux est supérieure à 0%, soit...

Au moins un échelon managérial où la proportion de femmes est perçu comme en progression : 59%

Le management de proximité (manager de collaborateur(s) uniquement)

... 96% de l'échantillon



Le management intermédiaire (manager de manager(s) et de collaborateur(s))

... 94% de l'échantillon



La direction d'Entités ou de Directions de l'entreprise

... 96% de l'échantillon



(item posé uniquement aux interviewés appartenant à une entreprise de plus de 500 salariés, soit 52% de l'échantillon)

La Direction de l'entreprise (ex : COMEX, CODIR)

... 85% de l'échantillon



■ Est en progression ■ Est en stagnation ■ Est en régression ■ Vous ne savez pas

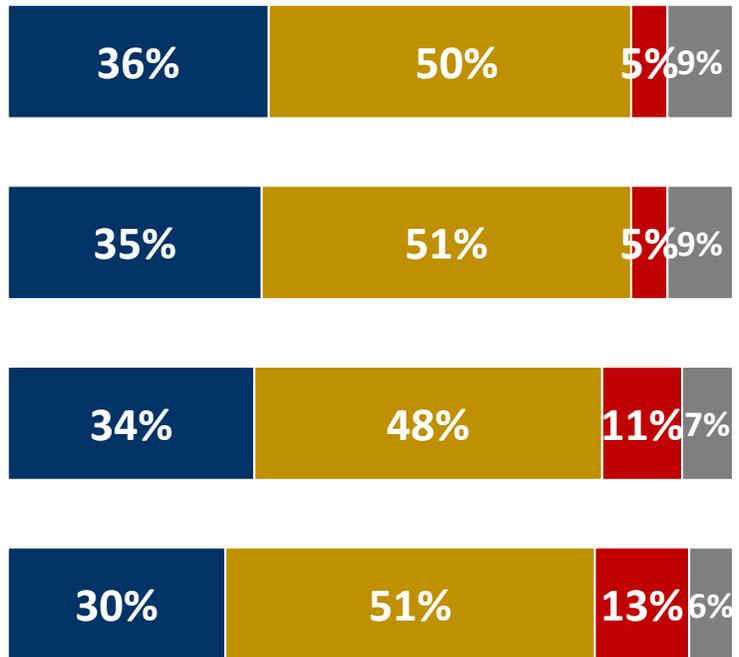
Le sentiment quant à l'évolution de la proportion de femmes au sein de différents échelons managériaux



Question : Toujours dans votre entreprise, avez-vous le sentiment que depuis quelques années cette proportion de femmes au sein des échelons managériaux suivants

Base : à ceux qui estiment que, dans leur entreprise, la proportion de femmes au sein des différents échelons managériaux est supérieure à 0%, soit...

Femmes



■ Est en progression ■ Est en stagnation

Au moins un échelon managérial où la proportion de femmes est perçue comme en progression : **49%**

Le management de proximité (manager de collaborateur(s) uniquement)

... 96% de l'échantillon

Le management intermédiaire (manager de manager(s) et de collaborateur(s))

... 94% de l'échantillon

La direction d'Entités ou de Directions de l'entreprise *

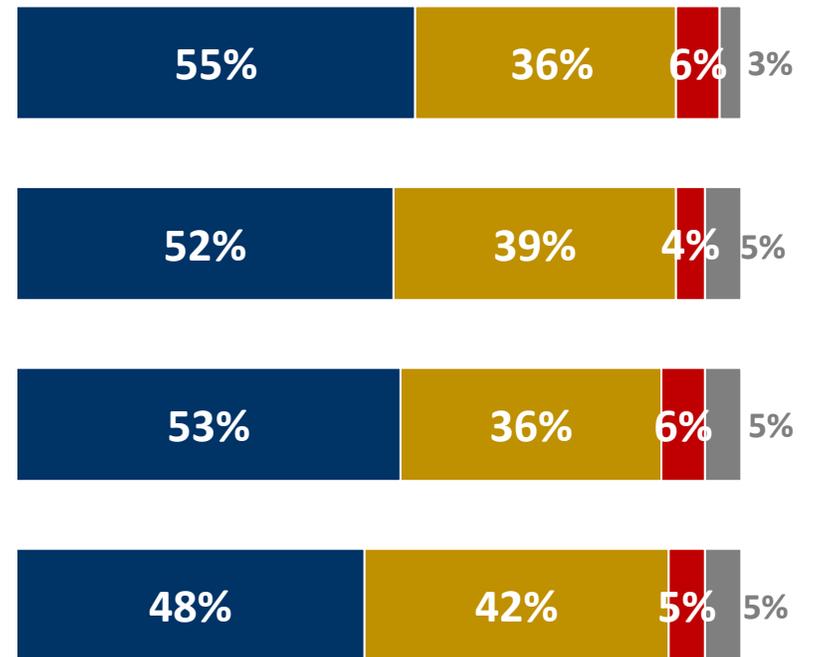
... 96% de l'échantillon

La Direction de l'entreprise (ex : COMEX, CODIR)

... 85% de l'échantillon

* (item posé uniquement aux interviewés appartenant à une entreprise de plus de 500 salariés, soit 52% de l'échantillon)

Hommes

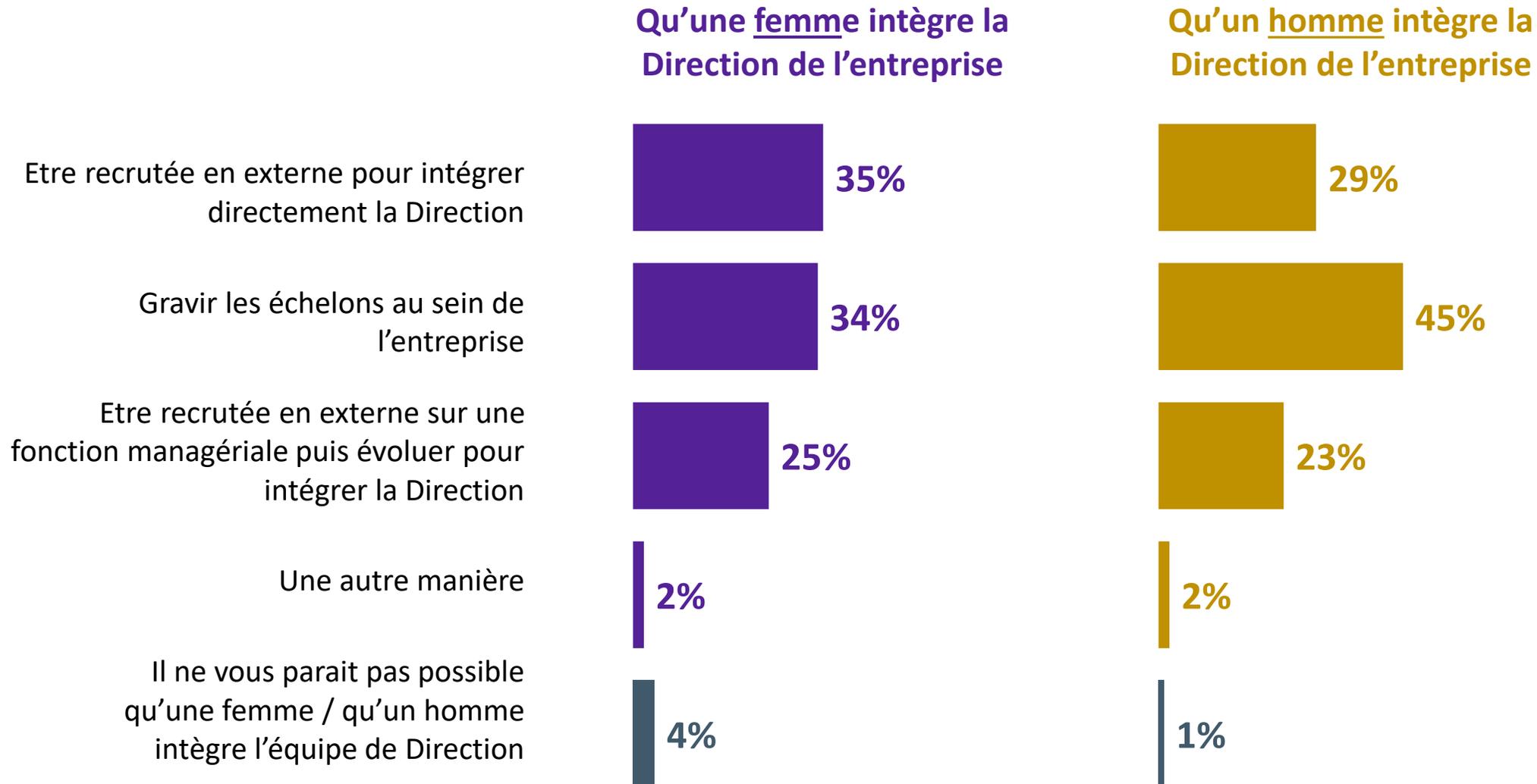


■ Est en régression ■ Vous ne savez pas

Au moins un échelon managérial où la proportion de femmes est perçue comme en progression : **64%**

Le moyen le plus efficace pour l'intégration d'une femme / d'un homme à un poste de Direction parmi différentes trajectoires

Question : Dans votre entreprise, parmi les trajectoires suivantes, quel est le moyen le plus efficace pour qu'une femme / qu'un homme intègre la Direction de l'entreprise ?



Le moyen le plus efficace pour l'intégration d'une femme / d'un homme à un poste de Direction parmi différentes trajectoires



Question : Dans votre entreprise, parmi les trajectoires suivantes, quel est le moyen le plus efficace pour qu'une femme / qu'un homme intègre la Direction de l'entreprise ?

Femmes



Hommes



Qu'une femme intègre la Direction de l'entreprise

Qu'un homme intègre la Direction de l'entreprise

Qu'une femme intègre la Direction de l'entreprise

Qu'un homme intègre la Direction de l'entreprise



Etre recrutée en externe pour intégrer directement la Direction



Gravir les échelons au sein de l'entreprise



Etre recrutée en externe sur une fonction managériale puis évoluer pour intégrer la Direction



Une autre manière



Il ne vous paraît pas possible qu'une femme / qu'un homme intègre l'équipe de Direction



B



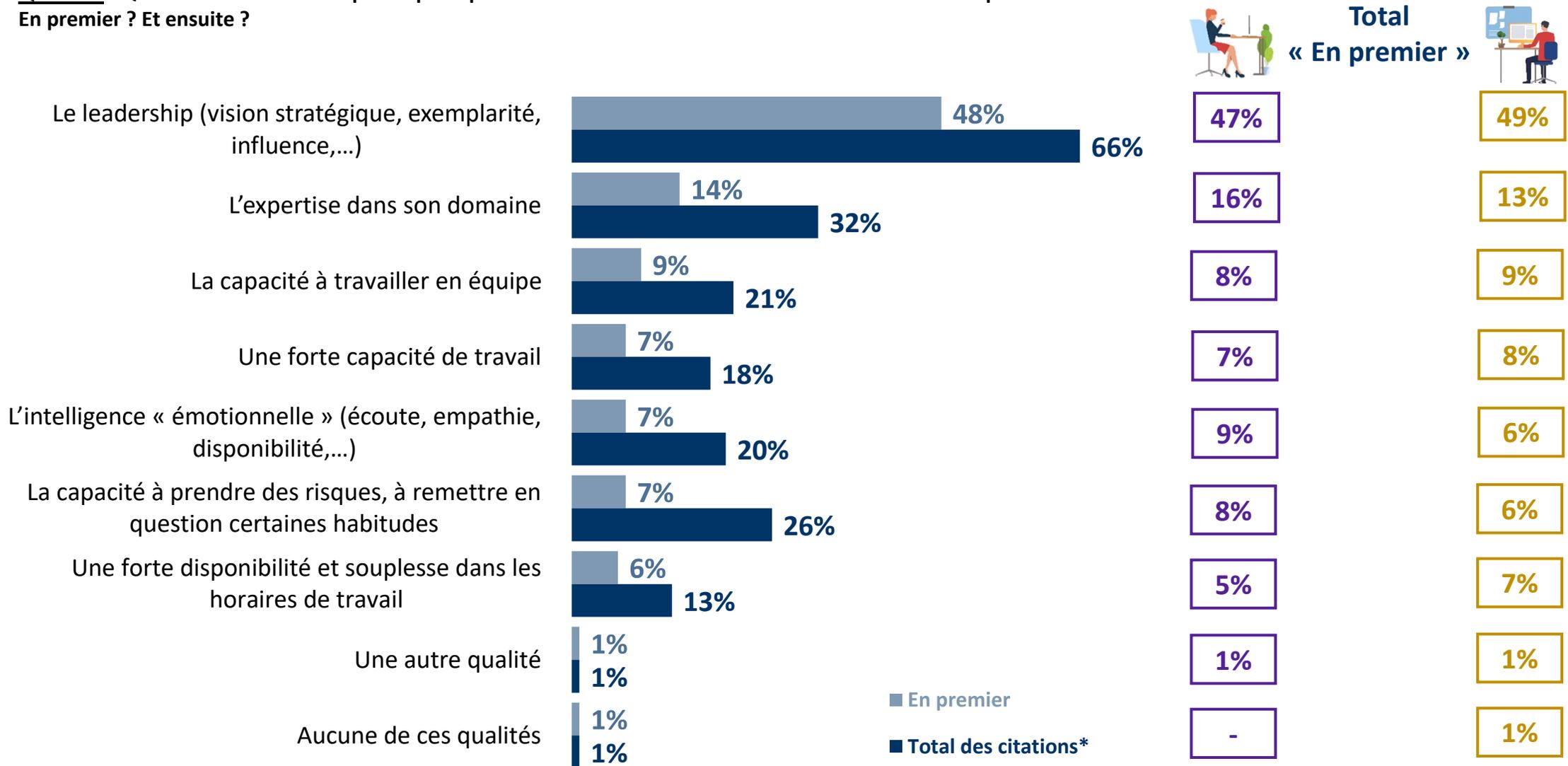
Les perceptions des équipes de direction et de leur accessibilité



La qualité principale attendue d'un membre de la Direction



Question : Quelle est selon vous la qualité principale attendue d'un membre de la Direction d'une entreprise ?
En premier ? Et ensuite ?

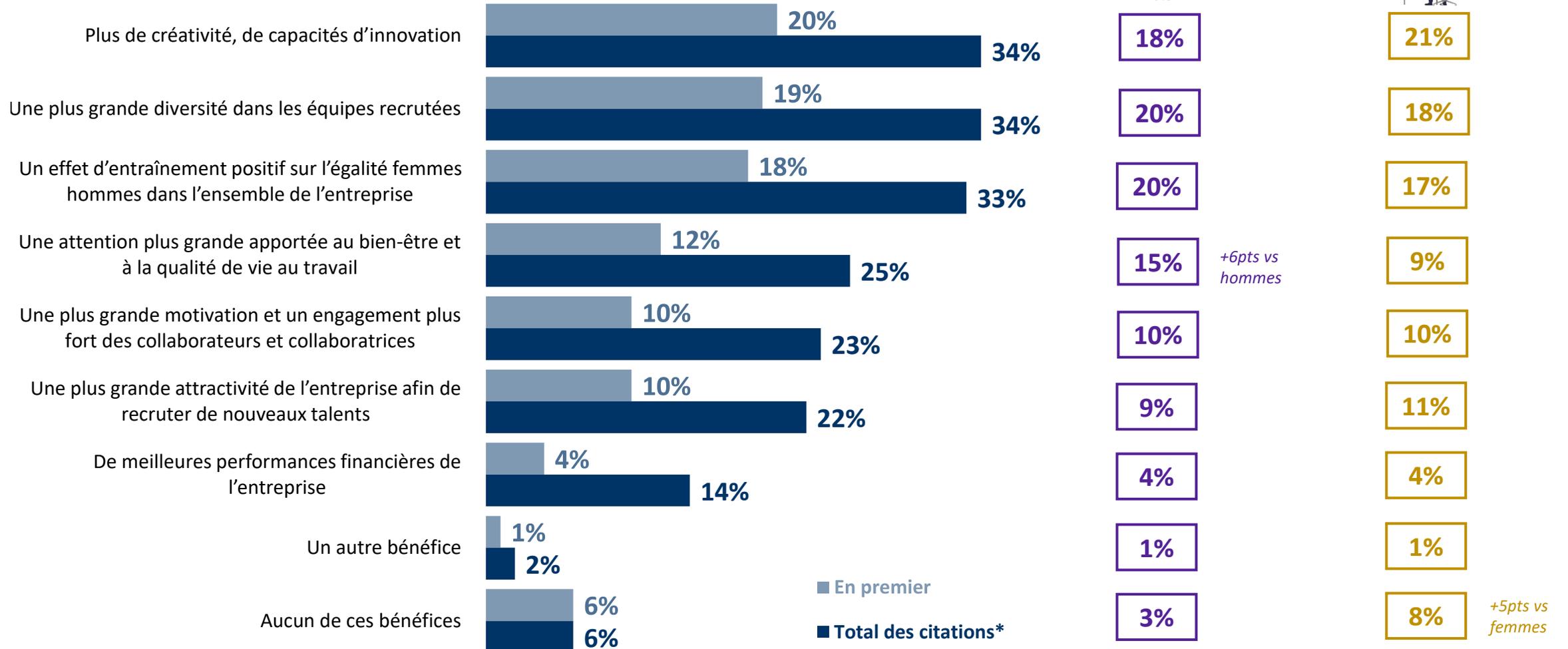


(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner deux réponses

Le principal avantage d'une plus grande mixité entre hommes et femmes au sein de la Direction



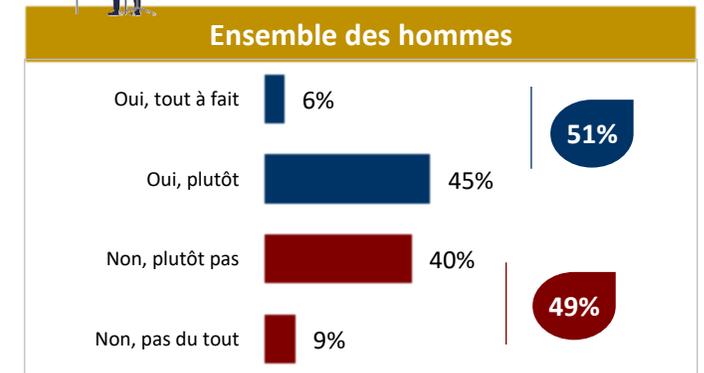
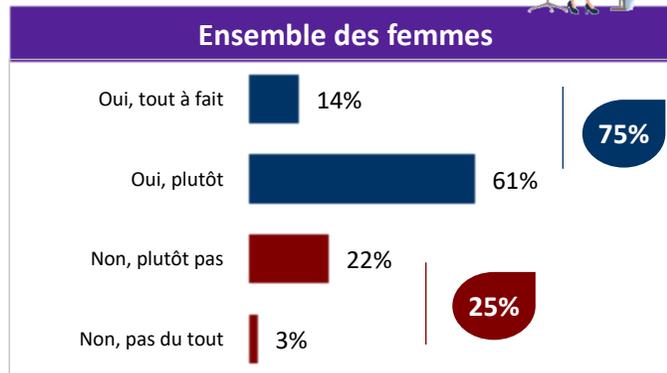
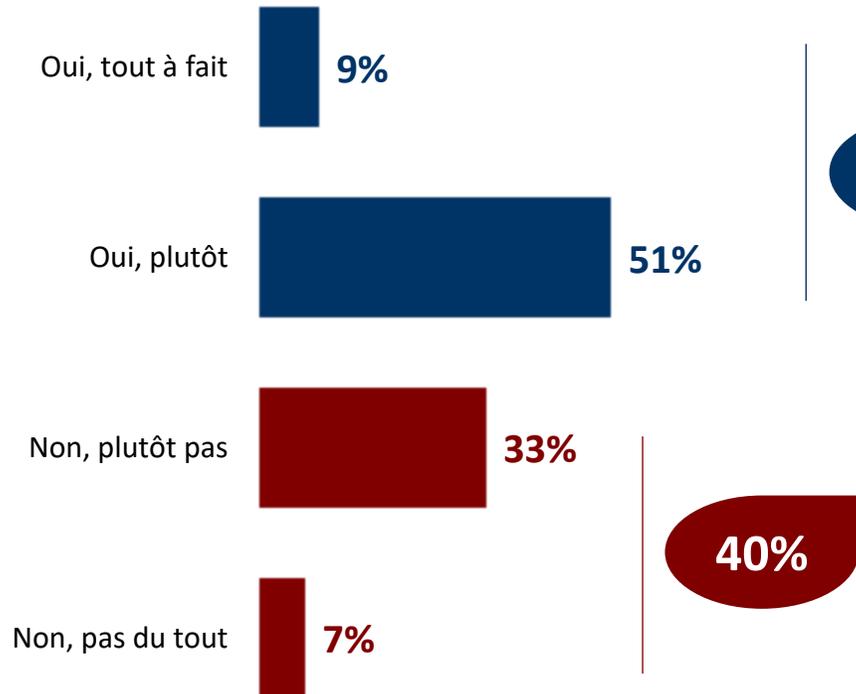
Question : Quel est selon vous le principal avantage d'une plus grande mixité entre hommes et femmes au sein de la Direction d'une entreprise ? En premier ? Et ensuite ?



(* Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner deux réponses)

L'impact positif d'une direction féminine sur les performances de l'entreprise

Question : Selon vous, une entreprise a-t-elle de meilleures performances lorsqu'elle est dirigée par une femme ?



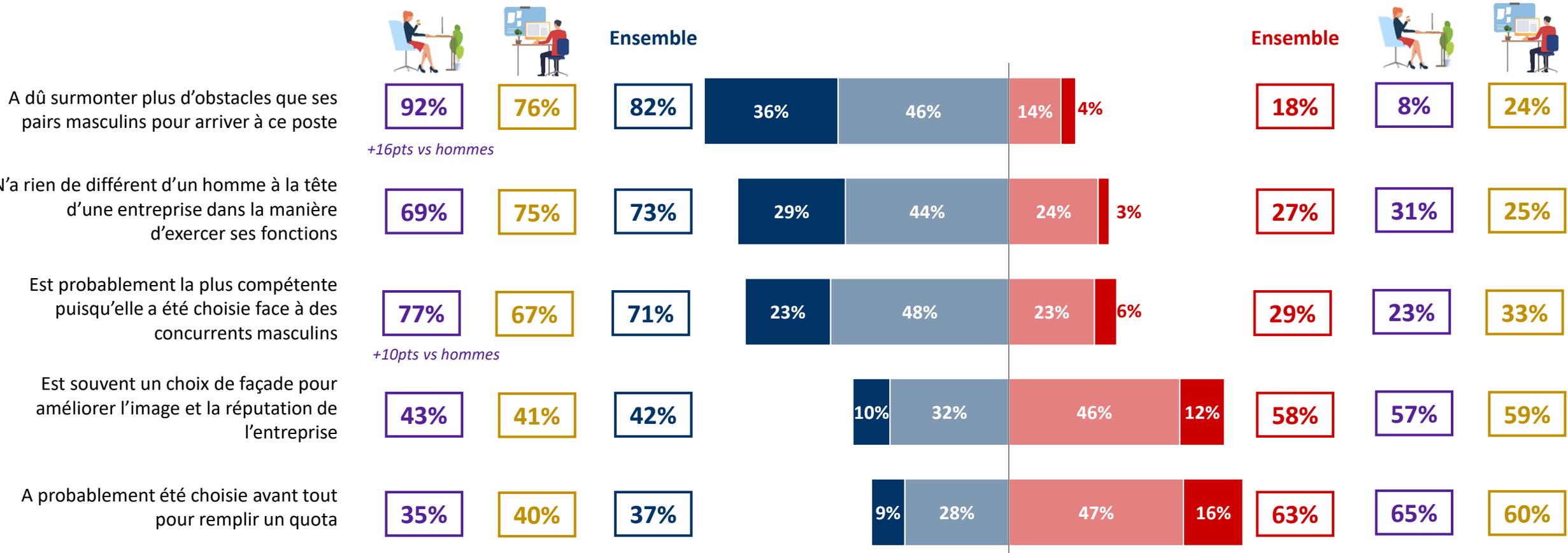
L'image détaillée d'une femme à la tête d'une entreprise

Question : Et êtes-vous d'accord ou pas d'accord avec les affirmations suivantes... ?

Une femme à la tête d'une entreprise ...

Total « D'ACCORD »

Total « PAS D'ACCORD »

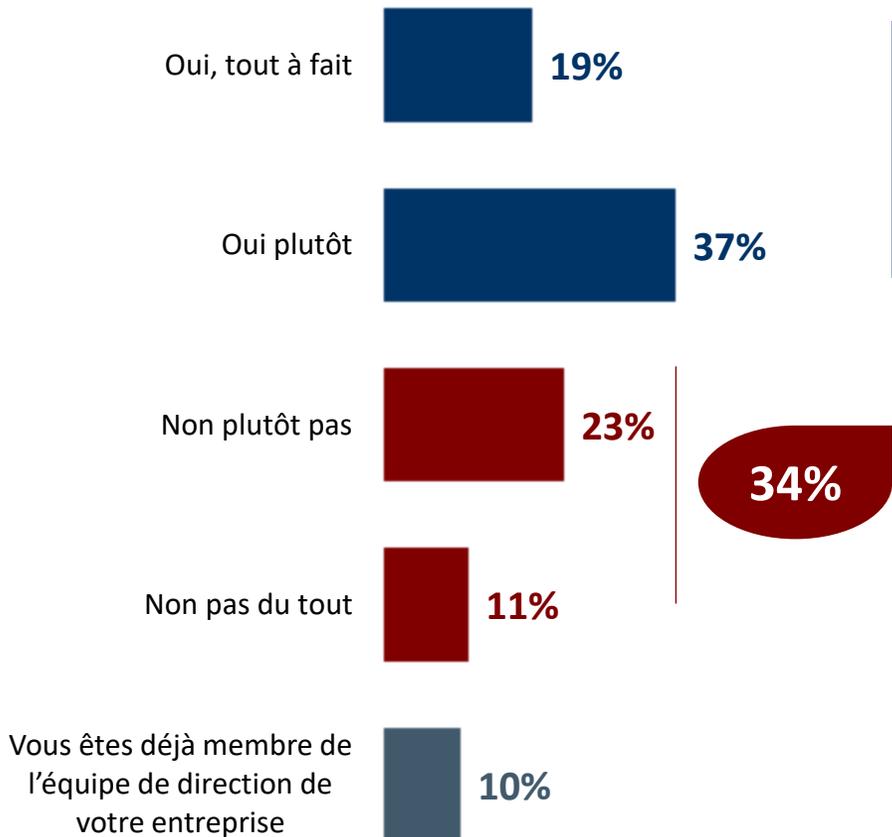


■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Pas du tout d'accord

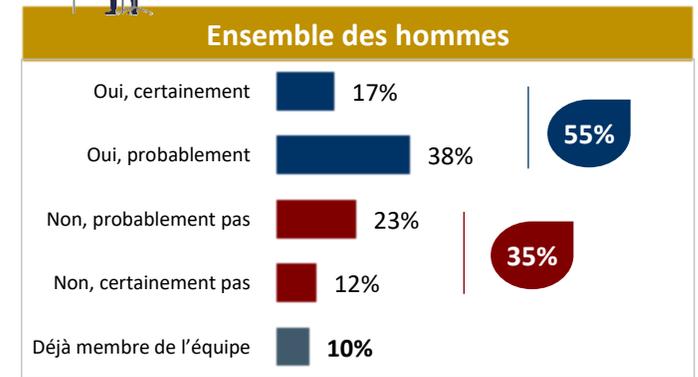
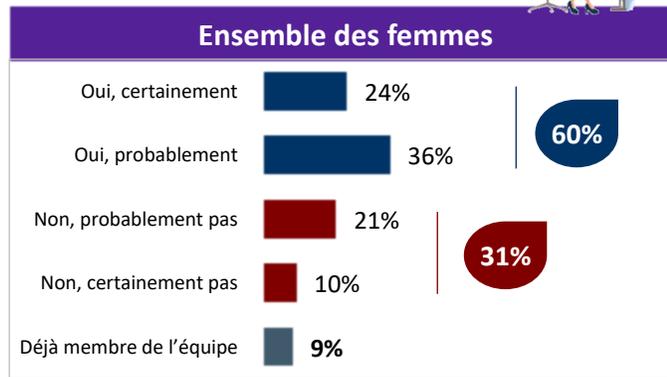
Le souhait de devenir membre de l'équipe de direction

Question : Vous-même, si vous en aviez l'opportunité, souhaiteriez-vous devenir membre de l'équipe de direction de votre entreprise ?

ST OUI OU DÉJÀ MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION : 66%



56% SOUHAITERAIENT DEVENIR MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION



ST OUI OU DÉJÀ MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION :

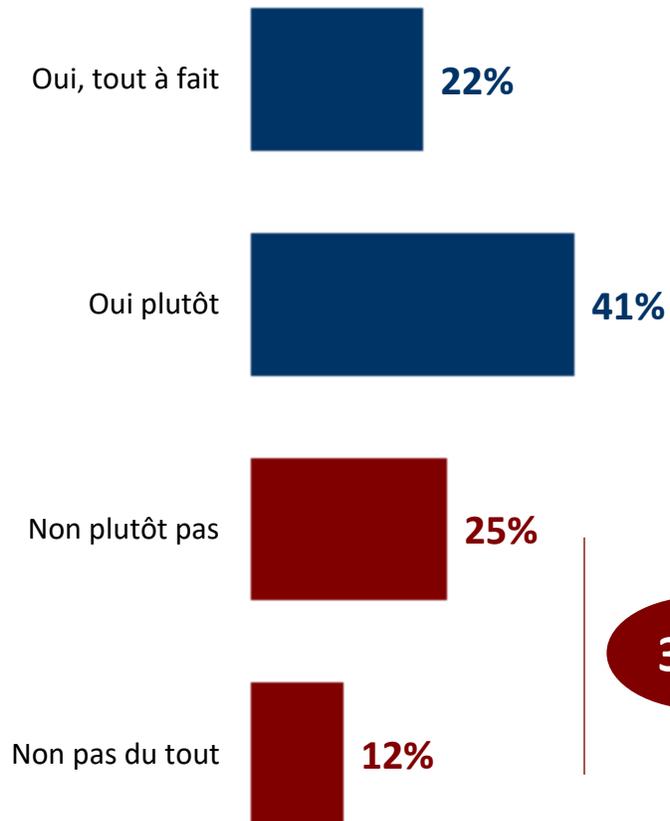
69%

65%

Le souhait de devenir membre de l'équipe de direction

Base exprimée

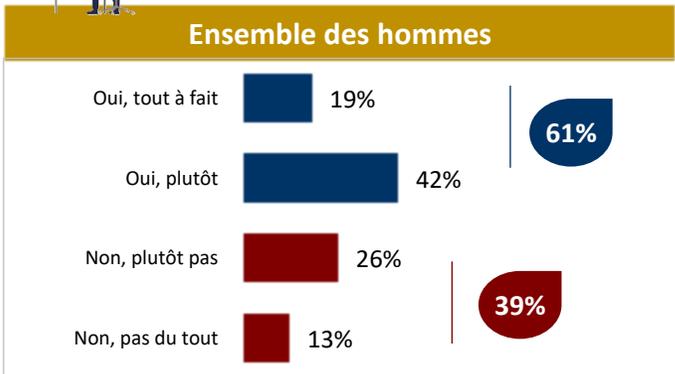
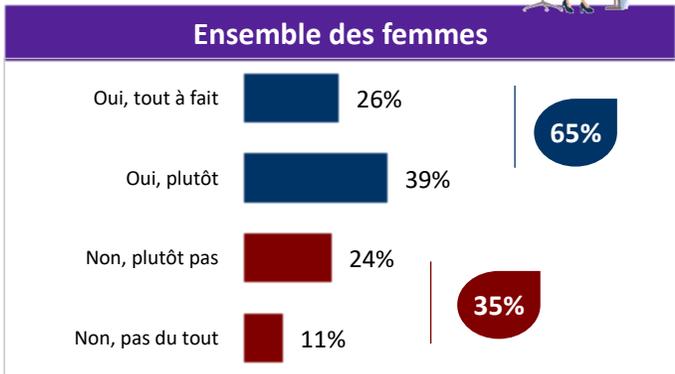
Question : Vous-même, si vous en aviez l'opportunité, souhaiteriez-vous devenir membre de l'équipe de direction de votre entreprise ?



63% SOUHAITERAIENT DEVENIR MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION



37%



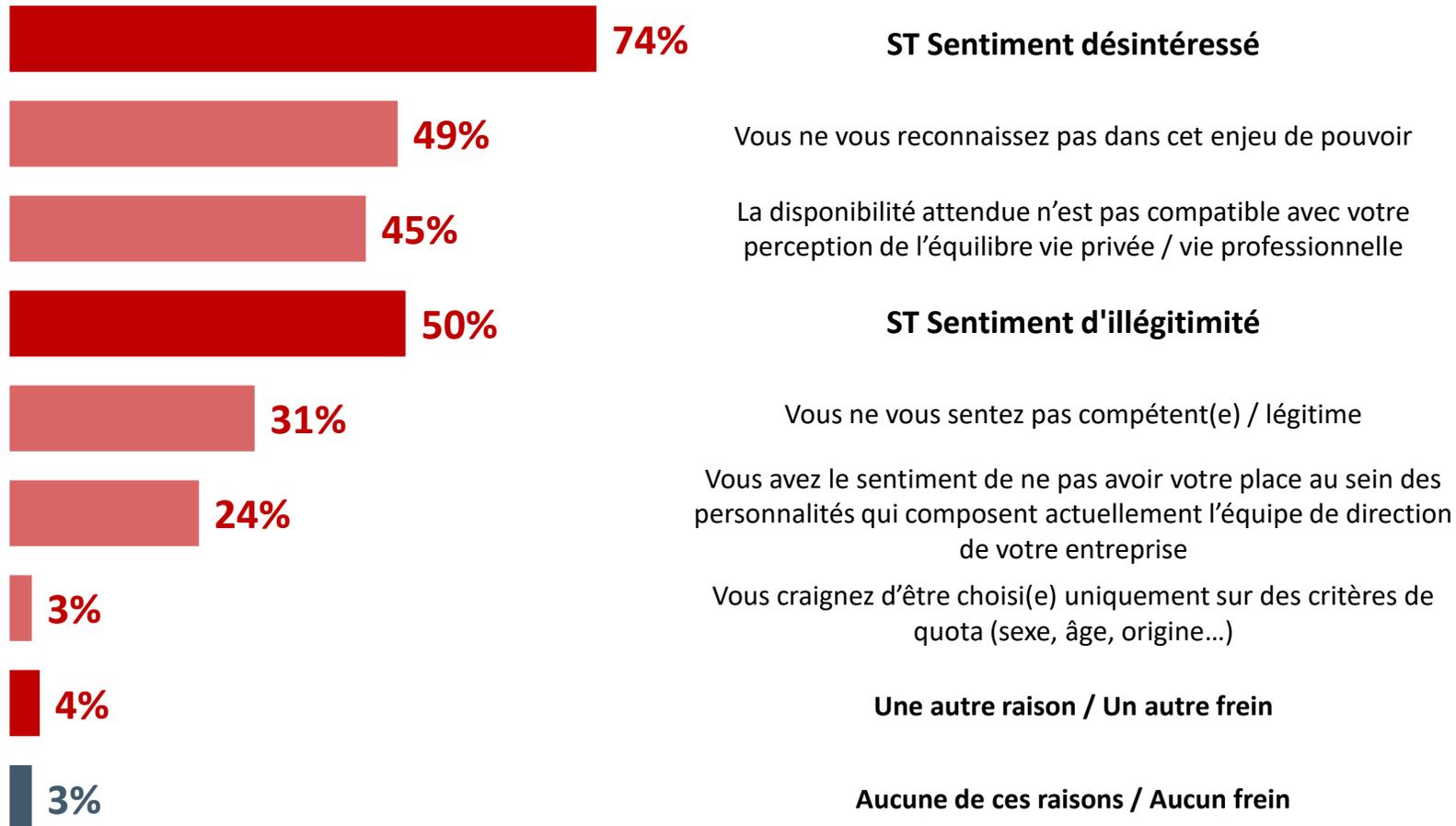
Les raisons du refus et les principaux freins pour devenir membre de l'équipe de direction

Question : Pour quelles raisons ne souhaiteriez-vous pas devenir membre de l'équipe de direction de votre entreprise ?

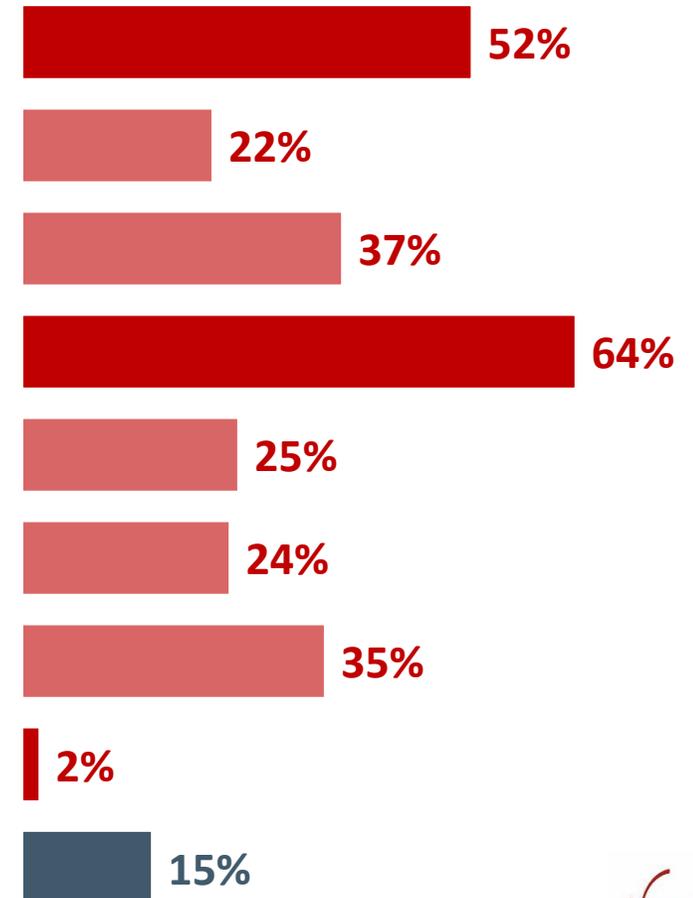
Base : A ceux qui ne souhaitent pas devenir membre de l'équipe de direction, soit 34% de l'échantillon

Question : Selon vous, quels sont les freins qu'une femme qui en aurait les compétences pourrait avoir quant au fait de devenir membre de l'équipe de direction dans votre entreprise ?

Les raisons pour ne pas devenir membre de l'équipe de direction



Les freins d'une femme pour devenir membre de l'équipe de direction



(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner trois réponses

Les raisons du refus de devenir membre de l'équipe de direction

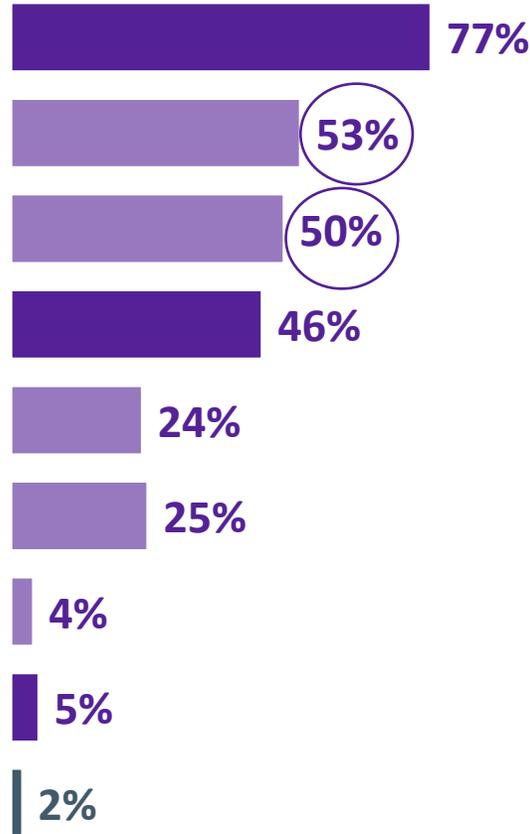


Question : Pour quelles raisons ne souhaiteriez-vous pas devenir membre de l'équipe de direction de votre entreprise ?

Base : A ceux qui ne souhaitent pas devenir membre de l'équipe de direction, soit...

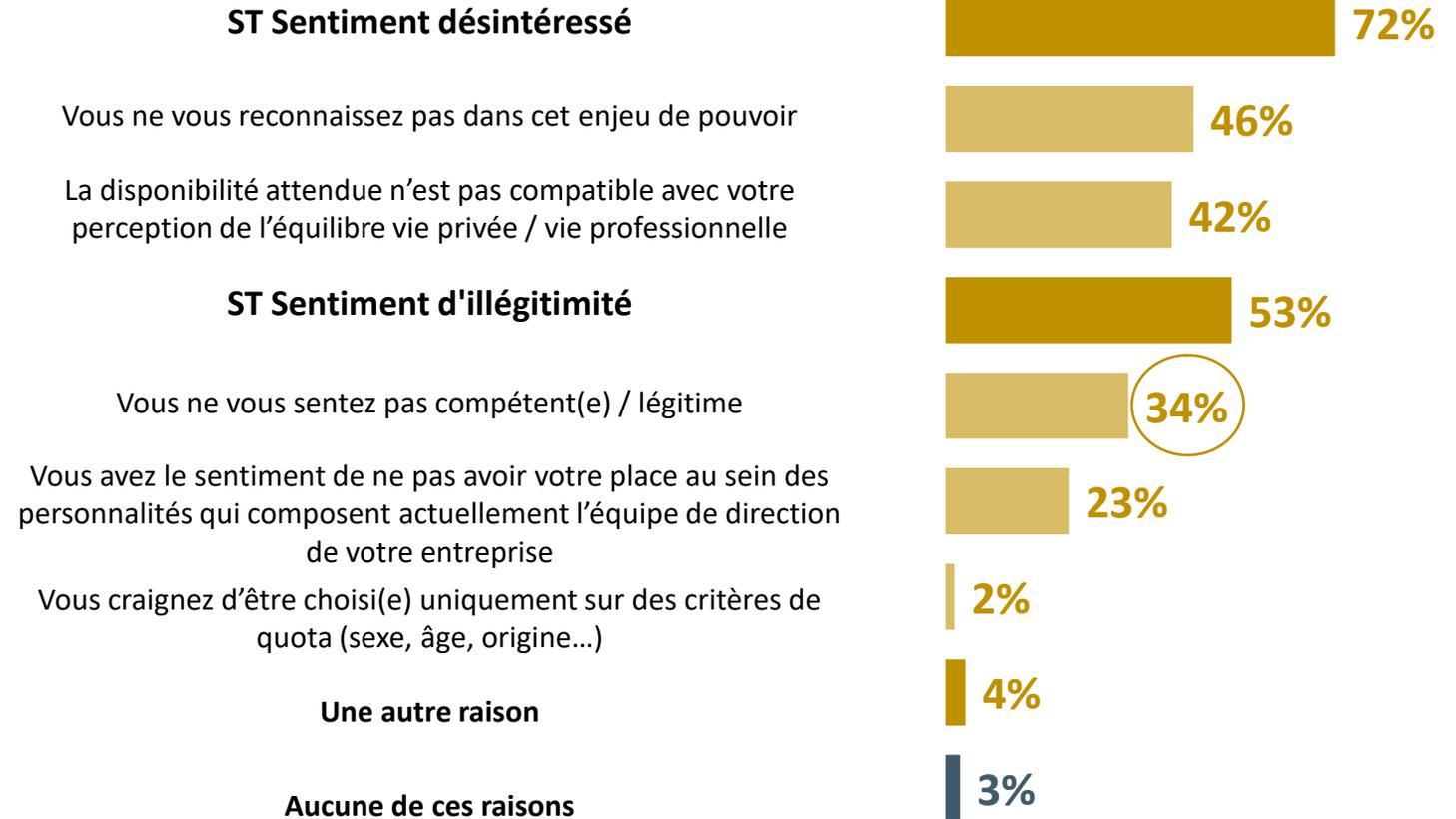
Femmes

... 31% de l'échantillon



Hommes

... 35% de l'échantillon



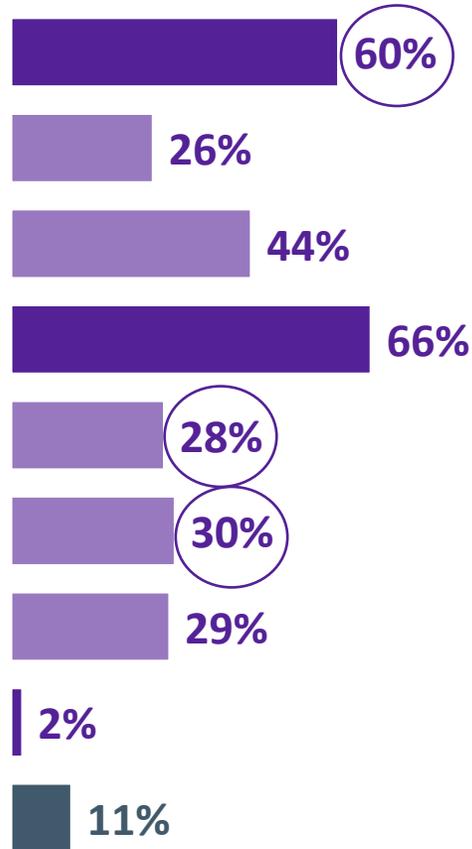
(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner trois réponses

Les principaux freins à l'accès d'une femme à un poste de la direction de l'entreprise

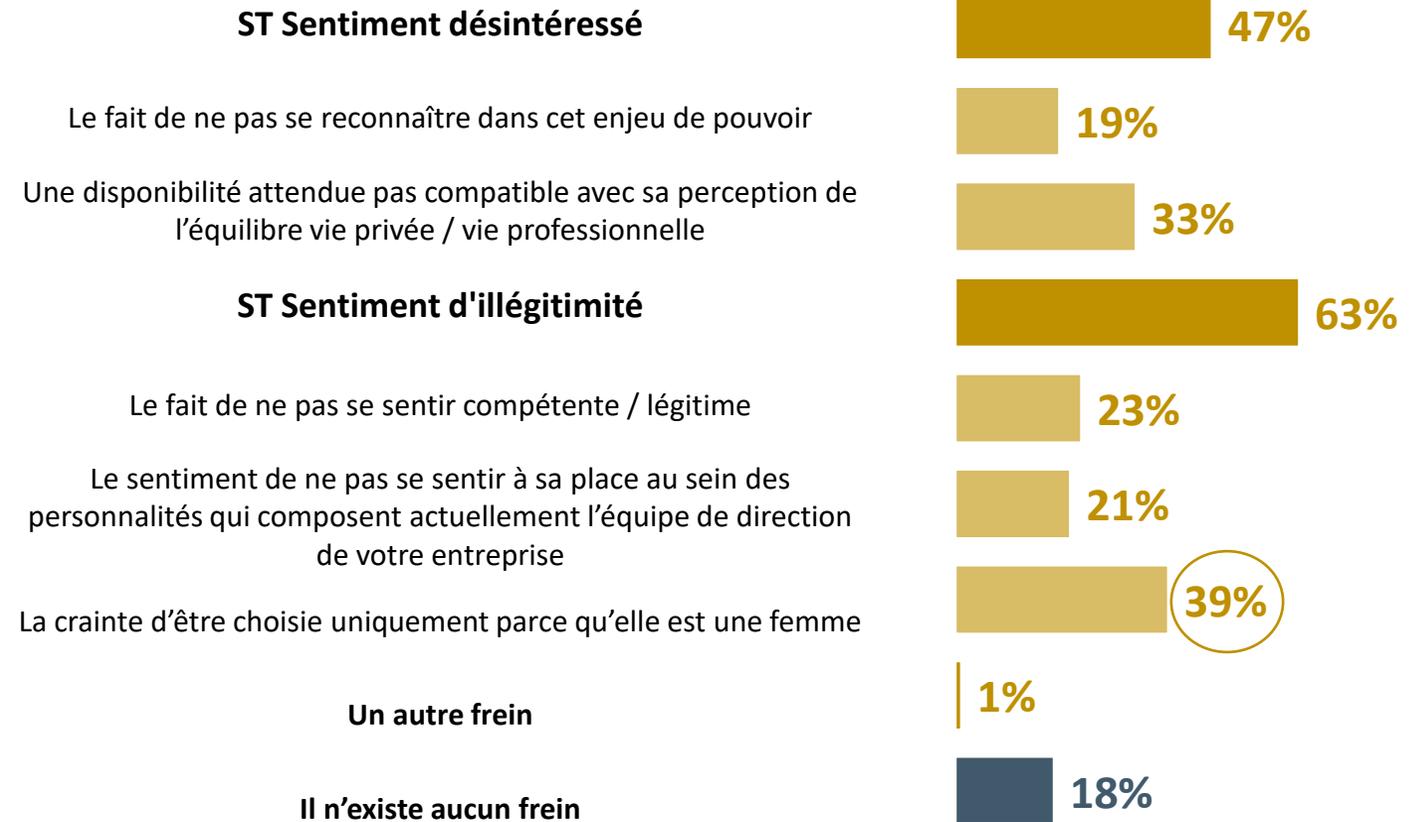


Question : Selon vous, quels sont les freins qu'une femme qui en aurait les compétences pourrait avoir quant au fait de devenir membre de l'équipe de direction dans votre entreprise ?

Femmes



Hommes

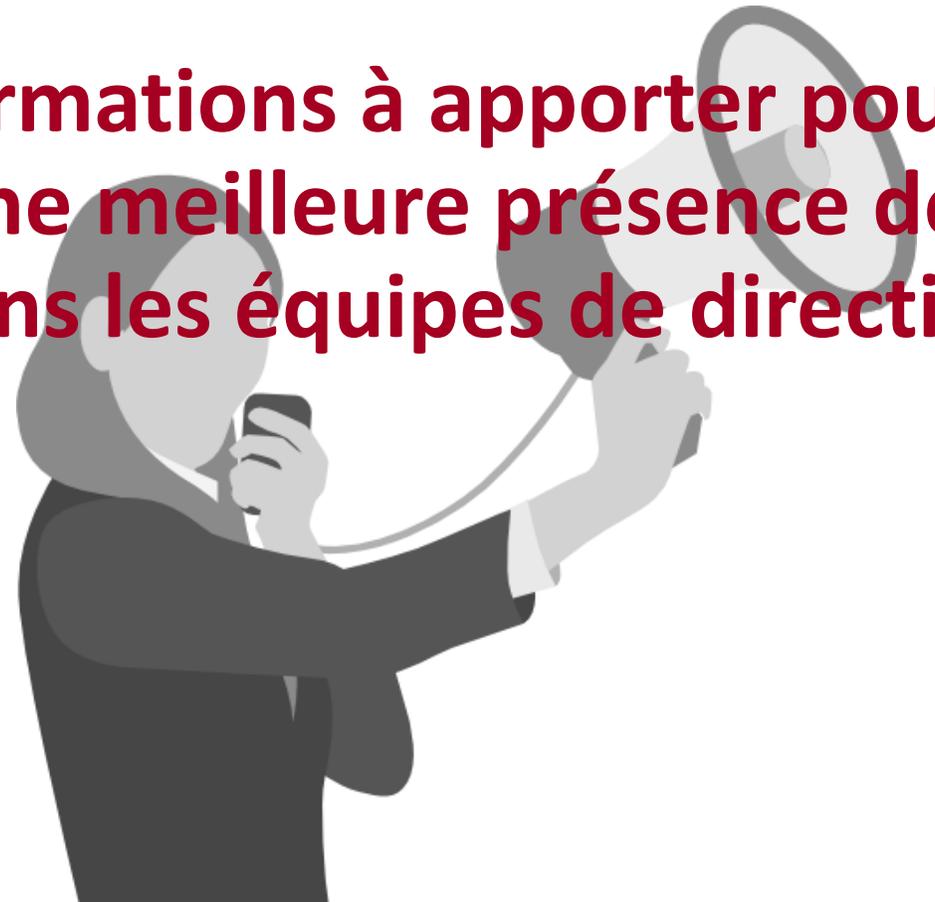


(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner trois réponses

C

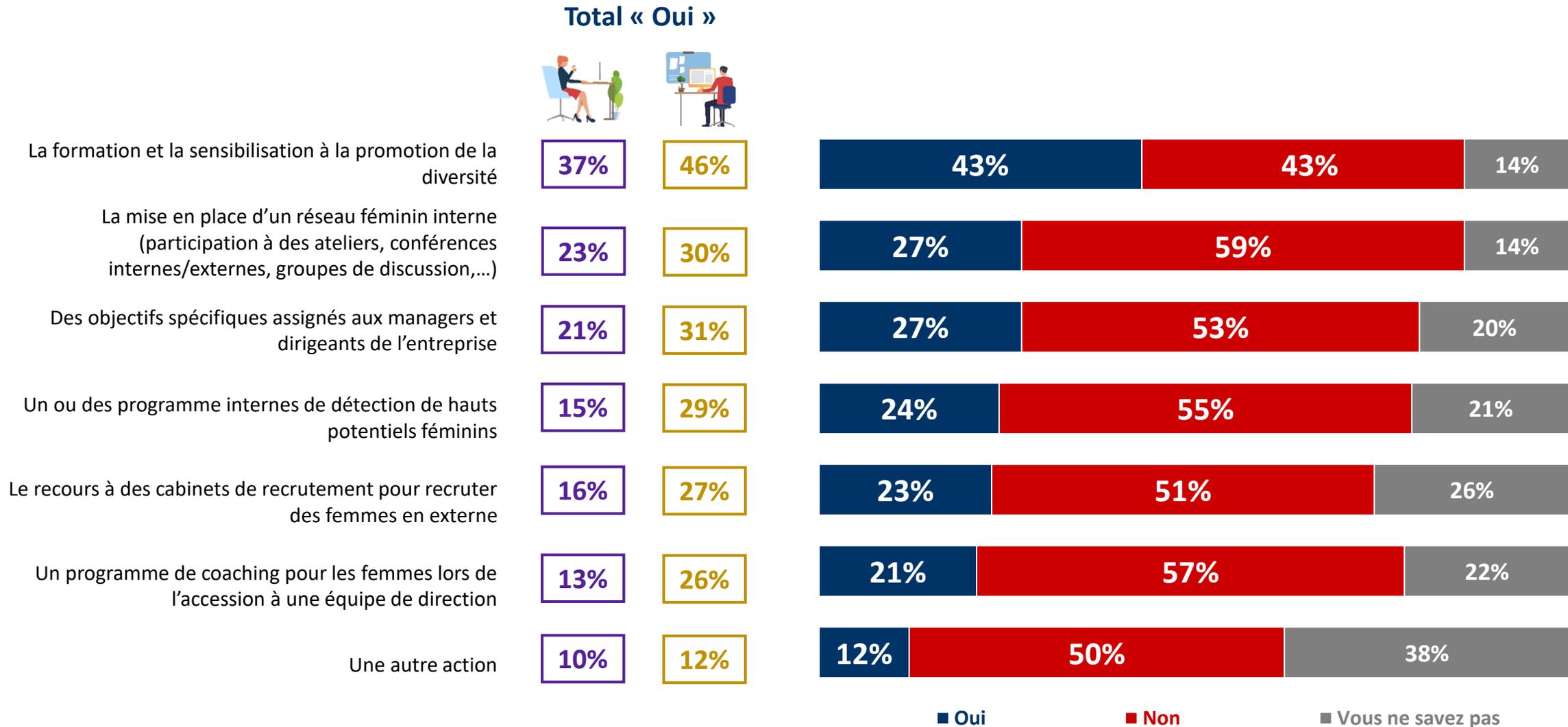


Les transformations à apporter pour favoriser une meilleure présence des femmes dans les équipes de direction



La mise en place d'actions pour favoriser l'arrivée des femmes à des postes de direction

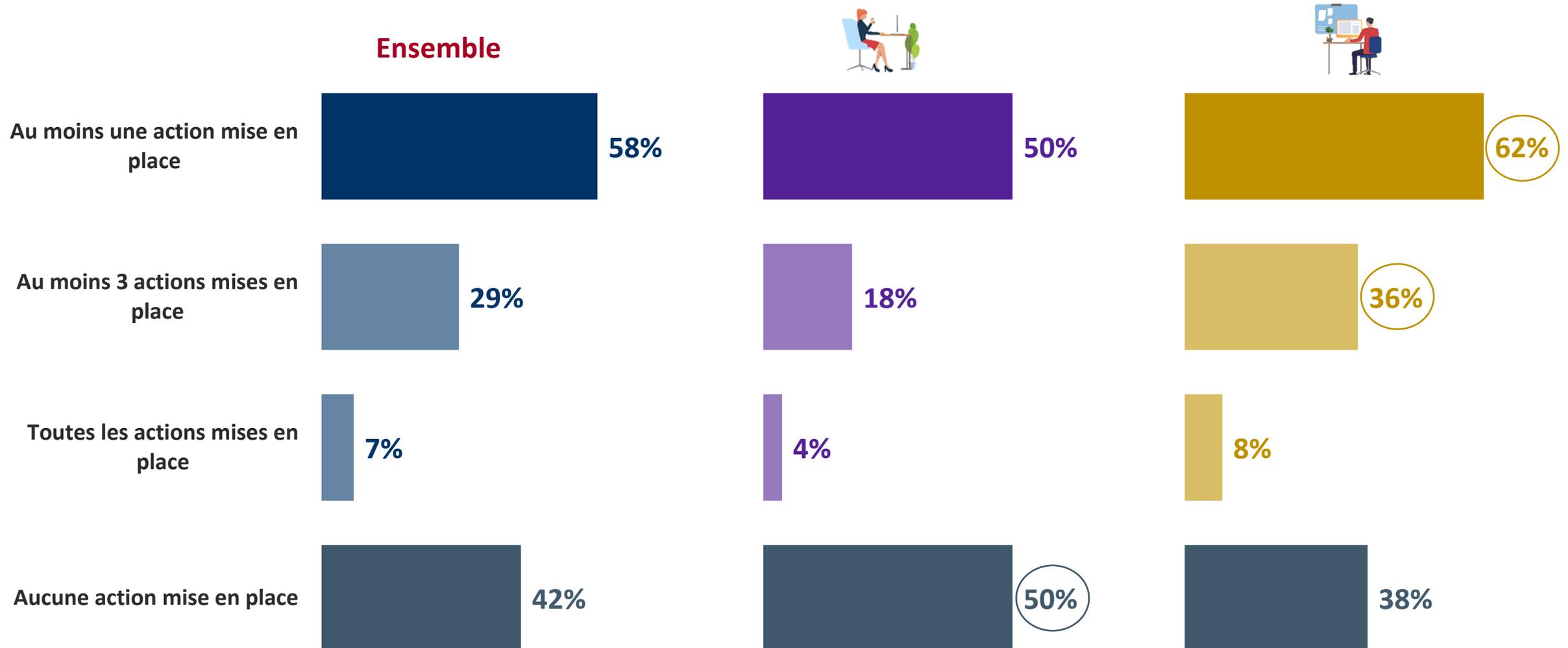
Question : Votre entreprise a-t-elle déjà mise en place les actions spécifiques suivantes pour favoriser l'arrivée des femmes à des postes de direction ?



Les actions mises en place pour favoriser l'arrivée des femmes à des postes de direction

- RECAPITULATIF

Question : Votre entreprise a-t-elle déjà mis en place les actions spécifiques suivantes pour favoriser l'arrivée des femmes à des postes de direction ?



Les autres actions mises en place pour favoriser l'arrivée des femmes à des postes de direction

Question : Veuillez préciser quelle autre action spécifique votre entreprise a déjà mise en place pour favoriser l'arrivée des femmes à des postes de direction :

Base : à ceux ayant déclaré que leur entreprise avait mis en place une autre action pour favoriser l'arrivée des femmes à des postes de direction, soit 12% de l'échantillon

Communication



“ Les pubs

Action de **promotion égalité homme-femme**

La communication

”

Outils



“ **Allongement des congés maternité et paternité** et accompagnement à la reprise

Comité mixité

Grille salariale identique aux hommes

Groupe de travail égalité diversité

Mentorat / mentoring

Un réseau fort pour promouvoir les femmes

Quotas

”

Formation



“ **Changement de la culture** auprès des collaborateurs

Coaching et service Détection de potentiels

Des journées d'informations/de formation aux codes de l'entreprise managériale

Formation non discrimination à l'embauche

Formations spécifiques pour les femmes leaders et **actions de sensibilisation vers les collégiennes et lycéennes**

”

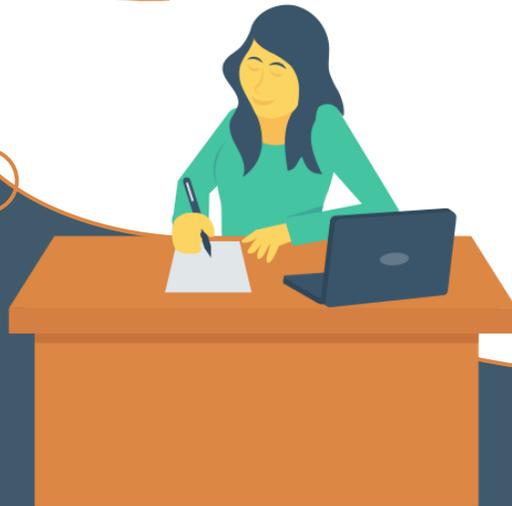
Recrutements, carrière



“ **Augmenter la proportion de femmes recrutées sur des postes inférieurs** qui donnent ensuite accès aux postes de direction

Des propositions au cours des entretiens annuels aux femmes qui en ont le potentiel

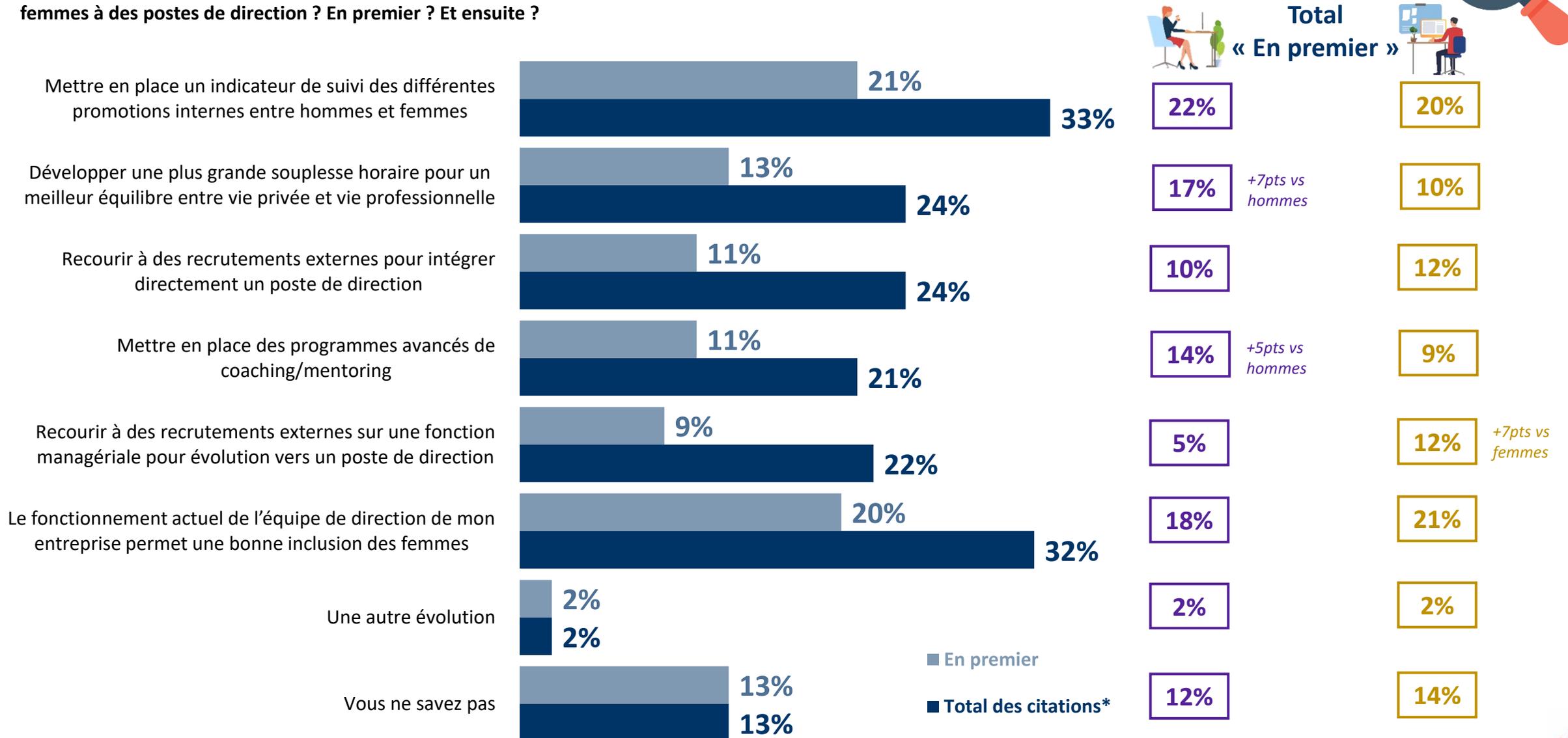
”



L'évolution de la Direction sur différents plans pour faciliter l'accès des femmes à des postes de direction



Question : Selon vous, sur quels plans La Direction de votre entreprise devrait-elle évoluer pour faciliter l'accès des femmes à des postes de direction ? En premier ? Et ensuite ?

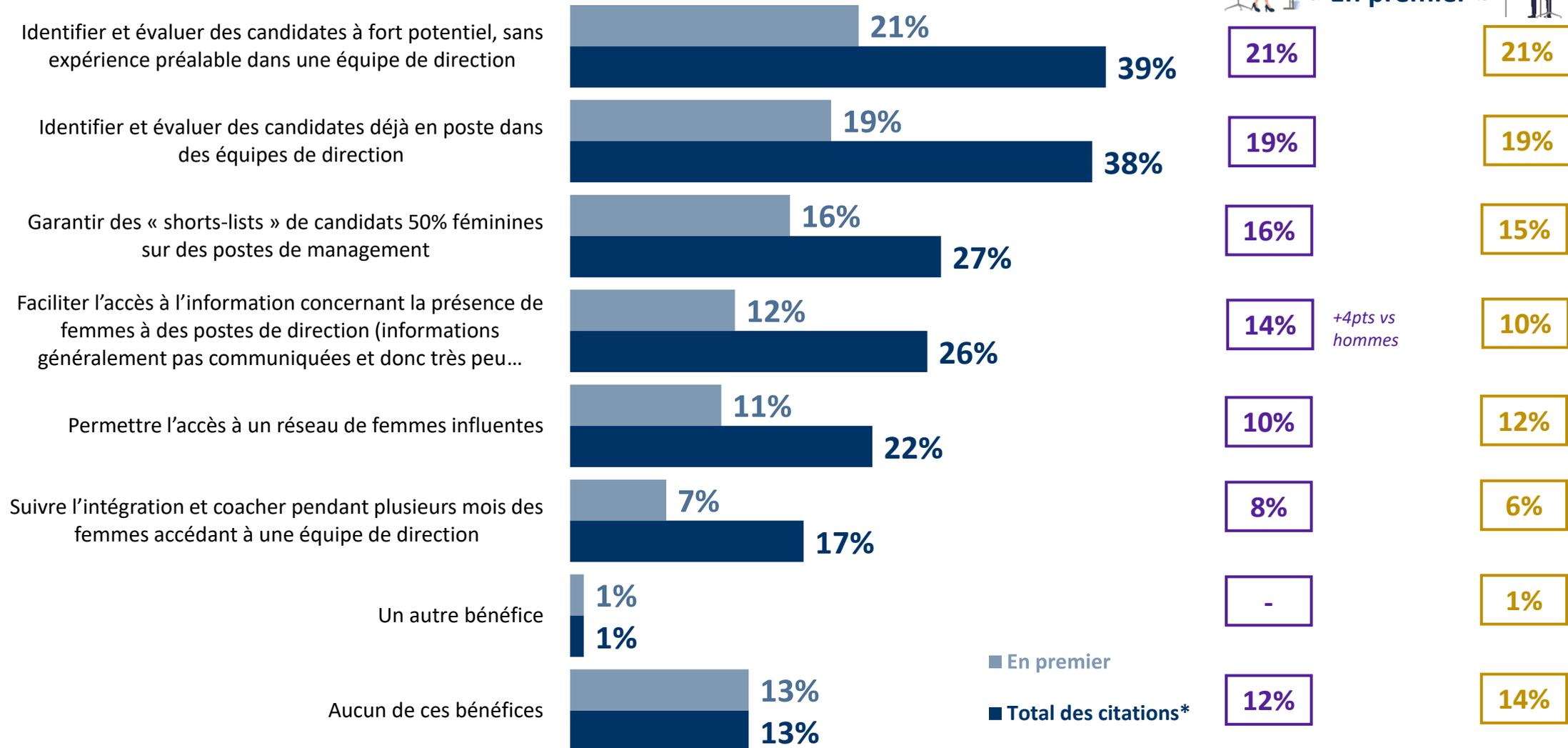


(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner deux réponses

Le principal bénéfice à faire appel à des cabinets de recrutement pour atteindre la parité femmes/hommes dans les équipes de direction



Question : Certaines entreprises font appel à des cabinets de recrutement pour atteindre la parité femmes hommes dans les équipes de direction. Quel en est le principal bénéfice selon vous ? En premier ? Et ensuite ?

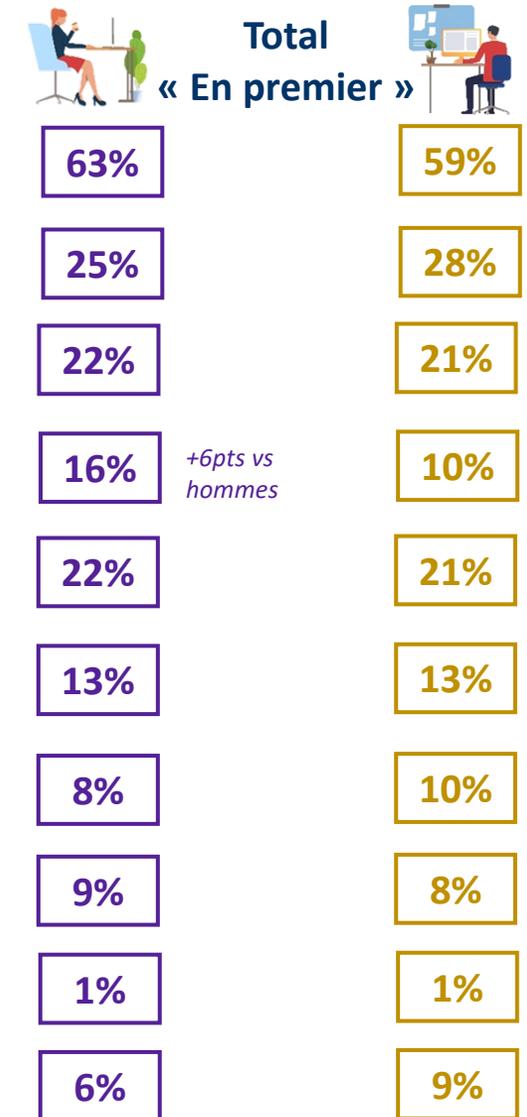
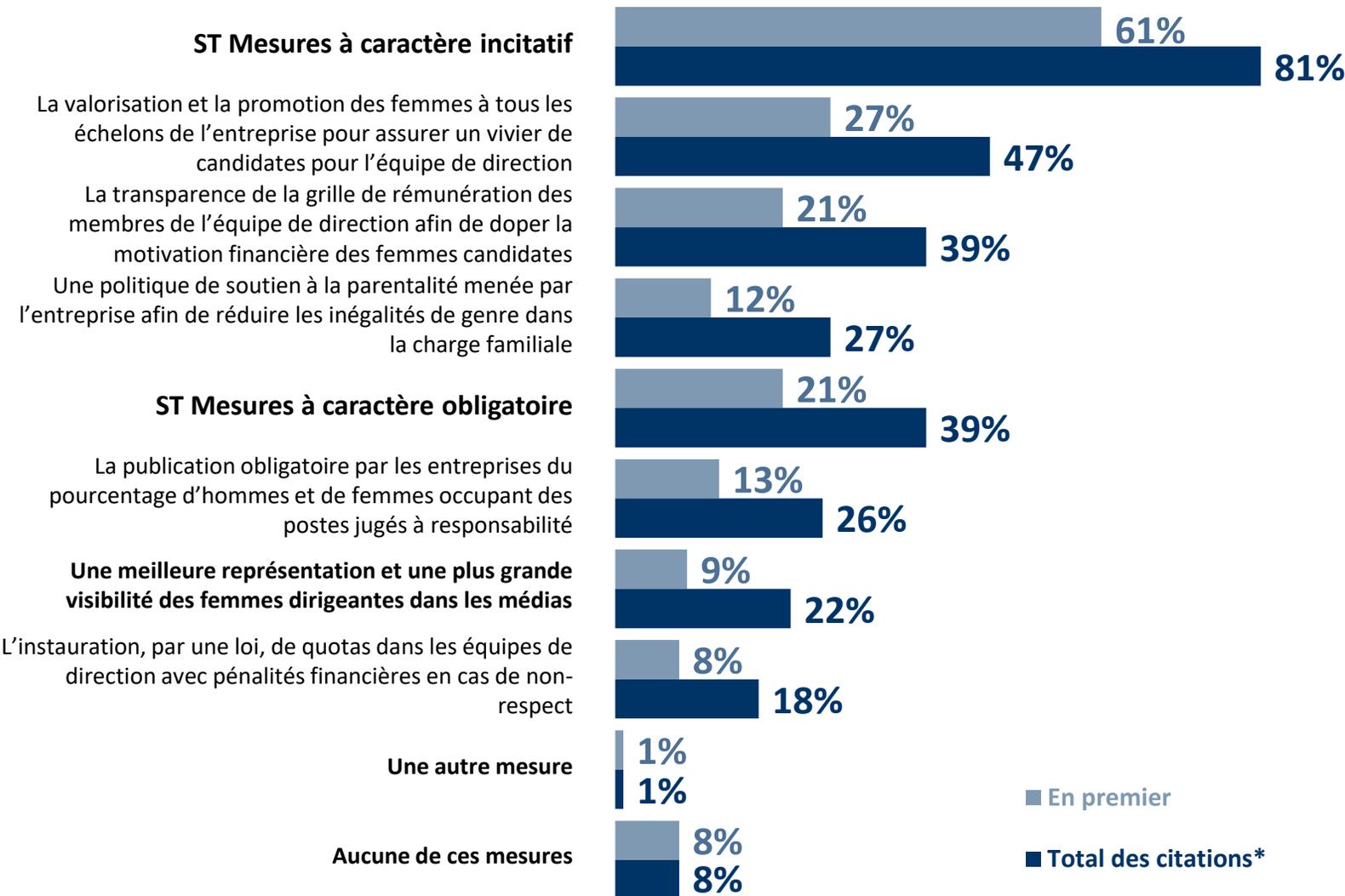


(* Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner deux réponses)

Les mesures jugées les plus efficaces pour atteindre la parité femmes/hommes dans les équipes de direction



Question : Enfin, de manière plus générale, quelle mesure serait selon vous la plus efficace pour atteindre la parité femmes hommes dans les équipes de direction des entreprises ? En premier ? Et ensuite ?



+6pts vs hommes

■ En premier
■ Total des citations*

(*) Total supérieur à 100, les interviewés ayant pu donner deux réponses