

- D'importantes disparités de profil entre hommes et femmes exerçant des postes à responsabilité montrent que l'exercice de ces fonctions ne se fait pas toujours dans les mêmes conditions.
- La présence des femmes à différents niveaux de management est perçue comme largement minoritaire, un « plafond de verre » surtout visible lorsque les interviewés se projettent sur un niveau hiérarchique éloigné de leur quotidien.
- La présence de femmes à des postes de management s'inscrit toutefois dans une dynamique de progression même si elle n'est pas toujours rapide.
- La stratégie du recrutement externe apparaît comme la plus efficace pour intégrer la Direction d'une entreprise, pour un homme comme pour une femme mais l'alternative de la promotion interne existe davantage pour les hommes.
- Si le leadership constitue la qualité prioritaire attendue d'un membre d'une Direction, peu importe son genre, la créativité et plus de diversité sont les principaux bénéfices d'une plus grande mixité au sein d'une Direction.
- Une nette majorité de cadres dont beaucoup de jeunes s'accordent sur le fait qu'une femme à la tête d'une entreprise aurait un impact positif sur les performances de l'entreprise.
- Après de cette cible, la légitimité des femmes à la tête d'une entreprise est reconnue mais subsiste encore l'idée chez certains que ce positionnement est avant tout bénéfique pour l'image de l'entreprise.
- Si l'opportunité d'intégrer l'équipe de direction représente une perspective motivante, les femmes cadres dirigeantes affichent moins d'enthousiasme : un moindre intérêt pour les (en)jeux de pouvoir et la crainte d'être choisies sur des critères de quotas.

- Le sentiment d'illégitimité ressort comme étant le principal frein à l'accès des femmes à des postes de direction, particulièrement aux yeux des femmes cadres dirigeantes, qui en sont les premières victimes.
- Les actions mises en place pour favoriser l'arrivée des femmes à des postes de direction sont encore limitées voire marginales.
- Dans ce cadre, les cabinets de recrutement sont surtout considérés comme utiles pour détecter des profils de femmes susceptibles de prétendre à des postes de direction.
- Plus largement et signe d'un enjeu pas encore assez mature, aucun consensus n'émerge sur les évolutions permettant d'augmenter la présence de femmes dans la direction de son entreprise.
- Au final, pour les cadres dirigeants comme encadrants, la parité femmes hommes dans le top management passe avant tout par des mesures incitatives plutôt que contraignantes.

D'importantes disparités de profil entre femmes et hommes exerçant des postes à responsabilité constituent un premier constat montrant que l'exercice de ces fonctions ne se fait pas toujours dans les mêmes conditions.

Plusieurs différences significatives de genre ressortent, transversales aux 2 univers de cadres dirigeants et encadrants :

Un profil féminin plus jeune qui va de pair avec une ancienneté relativement récente à ce type de poste ;

Des fonctions à plus forte responsabilités pour les hommes et, partant, des revenus supérieurs ;

Des femmes davantage représentées dans des entreprises françaises uniquement présentes en France ;

En comparaison avec leurs homologues masculins, des cadres dirigeantes plus nombreuses à avoir des enfants au foyer, un constat qui se retrouve beaucoup moins chez les cadres encadrants ;

Une présence plus massive des femmes dans l'administration.

En sens inverse, la principale différence entre ces deux univers de décisionnaires réside dans le fait que les cadres dirigeantes sont sur représentées par rapport aux hommes dans les entreprises de plus de 250 salariés (mais pas aux postes hiérarchiques les plus élevés) tandis que la présence de cadres encadrantes dans les petites structures est plus marquée.

La présence des femmes à différents niveaux de management est perçue comme largement minoritaire.

Selon les cadres dirigeants et les cadres encadrants, la proportion de femmes aux 4 grands échelons managériaux est systématiquement minoritaire. Elle varie entre 25% et 40% selon ces échelons. Toutefois, alors que pour les cadres dirigeants cette proportion est relativement homogène selon les strates, pour les cadres encadrants, elle se dégrade nettement entre le management de proximité et le Top management. Ainsi, chez les cadres dirigeants, l'écart n'est que de 6 points entre la proportion de femmes managers de proximité (34%) et celles présentes à la Direction (40%). Chez les cadres encadrants, cet écart est de 13 points. Auprès de cette cible, une ligne de fracture nette apparaît donc entre la proportion estimée de femmes managers (de proximité ou intermédiaire) qui varie entre 34% et 38% et celle occupant un poste de Direction (d'entités ou de l'entreprise) qui oscille seulement entre 25% à 27%.

De fait, si la présence de femmes est dans l'absolu restreinte à ces différents échelons managériaux, le « plafond de verre » apparaît surtout visible lorsque les interviewés se projettent sur un cas de figure éloigné de leur quotidien. En effet, de par leur position hiérarchique, les cadres dirigeants apparaissent en mesure de dresser un constat objectif sur chacune des strates et ne pointent pas beaucoup de différences entre elles. Les encadrants font un constat similaire uniquement pour ce qui est des postes de management intermédiaire, un environnement professionnel proche du leur. En revanche, ils font état d'un écart à la baisse nettement plus grand par rapport aux cadres dirigeants s'agissant de la présence de femmes à des postes de Top management, environnement qu'ils maîtrisent moins directement.

Dans une logique similaire, les femmes cadres dirigeantes, dont on peut penser qu'elles sont plus attentives que les hommes à cet enjeu, estiment systématiquement plus fréquente la présence de femmes aux différents postes de management et de direction que leurs homologues masculins (avec des écarts supérieurs à 10 pts sauf pour la direction d'entités où il est de 5 pts). Ce constat se retrouve aussi auprès des cadres encadrants mais uniquement aux échelons managériaux les plus bas, c'est-à-dire lorsque les interviewés sont davantage en position de constater une situation que de se projeter. Ainsi, l'écart de perception entre femmes et hommes y est de +8 pts sur la présence de femmes à des postes de management de proximité mais n'est plus que de +3 pts s'agissant du management intermédiaire et de +1 point pour la Direction d'entités ou pour la Direction de l'entreprise. Si des enquêtes réalisées par le passé on pu montrer que beaucoup de dirigeants masculins sur estimaient la présence femmes dans les Directions, signe d'une minimalisation de l'enjeu ou d'un refus de s'y confronter, **les écarts actuels flagrants de perception entre hommes et femmes quant à la part de femmes présentes à un niveau hiérarchique proche du leur peuvent avoir deux explications. Tout d'abord, l'hypothèse d'une « cécité » masculine ayant tendance à sous-évaluer la part de femmes dans les cadres qui les entourent. Mais on peut également envisager que lorsqu'une équipe de direction s'ouvre aux femmes, elle n'en recrute pas qu'une, mais plusieurs.** Ainsi les cadres dirigeantes ont une probabilité plus forte d'évoluer dans des entreprises plus ouvertes, ayant une part plus importante de femmes au Comex ou au Codir.

Dans le détail, les cadres dirigeants franciliens et ceux évoluant dans une entreprise de plus de 250 salariés mentionnent une plus grande présence de femmes à des postes de direction. Du côté des cadres encadrants, ce sont ceux évoluant dans le public qui sont le plus en pointe sur ce constat.

La présence de femmes à des postes de management s'inscrit dans une dynamique de progression même si elle n'est pas toujours rapide.

Moins de 10% des cadres dirigeants comme des cadres encadrants soulignent en effet une régression depuis quelques années de la part de femmes à chacun des niveaux. Les opinions se partagent surtout entre sentiment de progression et sentiment de stagnation. Par ailleurs, la dynamique de progression est plus appuyée chez les cadres dirigeants. Entre 46% (pour le management intermédiaire) et 55% d'entre eux (pour la Direction d'entités) affirment ainsi que la proportion des femmes a progressé. Moins impressionnant chez les cadres encadrants mais s'inscrivant toujours dans la même tendance, cet intervalle varie de 41% (pour la Direction de l'entreprise) à 48% (pour le management de proximité). **Enfin, pour ces 2 cibles, la perception d'une progression est systématiquement plus importante chez les hommes que chez les femmes.** Elle l'est aussi très souvent dans les entreprises de plus de 250 salariés, dans le secteur de l'industrie et aux yeux des plus âgés (50 ans ou plus) qui disposent aussi de plus de recul dans le temps et se sentent moins concernés par les enjeux de parité femmes hommes aux postes de direction.

La stratégie du recrutement externe apparaît comme la plus efficace pour intégrer la Direction d'une entreprise, pour un homme comme pour une femme mais l'alternative de la promotion interne existe davantage pour les hommes.

La trajectoire externe via un recrutement est de loin perçue comme la plus efficace pour qu'une femme intègre un poste de Direction. Respectivement 58% et 60% des cadres dirigeants et des cadres encadrants font ce constat contre 32% et 34% qui privilégient le temps long, prônant une stratégie interne consistant à gravir les échelons au sein de l'entreprise. Parmi les trajectoires externes, la voie rapide d'un recrutement pour intégrer directement la Direction (cité par 34% des cadres dirigeants et 35% des cadres encadrants) est préférée à celle plus hybride impliquant un recrutement d'abord sur une fonction managériale avant d'évoluer en interne vers la Direction (citée par 24% et 25% des interviewés des deux univers).

Les perceptions des hommes comme des femmes sont relativement homogènes. Les femmes (cadres dirigeantes comme cadres encadrantes) sont toutefois un peu plus nombreuses à mettre en exergue l'efficacité de la patience et de l'opiniâtreté consistant à faire ses preuves dans le temps en gravissant les échelons internes. Chez les cadres dirigeants, cette stratégie est également plus partagée par les moins de 35 ans, probablement plus à mêmes de se montrer patients dans la mesure où ils n'ont pas encore passé beaucoup de temps dans la vie professionnelle. Chez les cadres encadrants, âgés de plus de 50 ans qui disposent aussi d'un certain recul professionnel et auprès de ceux évoluant dans le secteur du Commerce, le recrutement externe pour intégrer directement la Direction est particulièrement prisé.

L'efficacité des stratégies externes est également fortement mise en avant par les deux cibles pour qu'un homme intègre la Direction d'une entreprise. Ainsi, chez les cadres dirigeants, peu de différences ressortent entre les stratégies prônées pour un homme ou pour une femme. 57% d'entre eux privilégient la voie externe pour un homme (contre, pour rappel 58% s'agissant d'une femme) et, dans une proportion un peu plus conséquente, 37% la trajectoire interne consistant à gravir les échelons (contre 32% pour les femmes). Parmi ces trajectoires externes, 35% des cadres dirigeants évoquent le fait d'être recruté pour intégrer directement la Direction (34% l'évoquent pour une femme) contre seulement 22% prônant la stratégie hybride d'un recrutement sur une fonction managériale avant d'intégrer la Direction (24% pour une femme). **Auprès des cadres encadrants, une tendance similaire de valorisation des stratégies externes est observée avec toutefois plus d'importance accordée au fait de gravir les échelons dans l'entreprise.** Ainsi, 45% d'entre eux mettent en avant ce moyen alors qu'ils n'étaient que 34% à dresser ce constat pour une femme. A l'opposé, une courte majorité (52%) évoquent les moyens externes (contre 60% qui les soulignaient pour les femmes). En contrepartie de cette prime à l'interne, si la voie externe d'un recrutement direct pour intégrer la Direction (citée par 29%) se classe toujours devant la voie hybride (23%), elle s'exprime avec moins d'ampleur que pour les trajectoires concernant les femmes (35% dans le 1^{er} cas, 25% pour le second). Par ailleurs, là aussi, le regard des hommes comme des femmes, issus des deux univers, sur les trajectoires masculines sont homogènes. D'autres aspérités émergent en revanche au sein des cadres encadrants entre les moins de 35 ans et ceux travaillant dans une structure de moins de 250 salariés, plus prompts à valoriser un recrutement externe hybride tandis que ceux évoluant dans une très grande structure (plus de 1000 salariés) et dans le secteur BTP-Construction misent davantage sur le fait de gravir les échelons dans l'entreprise.

Le recrutement externe fait donc consensus en tant que voie royale pour accéder à un poste de direction. **Pour autant, les perceptions divergent sur la stratégie privilégiant l'évolution en interne.** Chez les cadres encadrants, hommes comme femmes soulignent la plus grande possibilité pour les hommes d'accéder à la direction par ce biais (+12pts et +10pts) tandis que chez les cadres dirigeants, seuls les hommes semblent avoir conscience de cet écart (+8pts). Existe-t-il chez les femmes dirigeantes un comportement « insider », qui ferait que l'accession aux femmes étant récente, des formes de solidarité féminines ne sont pas encore développées ? Quoi qu'il en soit, **pour la plus grande partie de l'univers interrogé, les équipes de direction des entreprises étant majoritairement masculines, ces scores permettent de faire l'hypothèse d'un privilège de genre qui prendrait la forme d'une solidarité masculine où ceux qui sont arrivés en haut de l'échelle aide leurs confrères à gravir les échelons.** Les femmes étant moins présentes dans les équipes de direction, les profils féminins prometteurs ont donc moins de chance de bénéficier d'une sororité similaire.

Le leadership constitue de loin la qualité principale attendue d'un membre de la Direction d'une entreprise.

Parmi 7 critères proposés, il est en effet cité en premier par 36% des cadres dirigeants et surtout par une moitié de cadres encadrants (48%). Le leadership devance largement l'expertise (citée par 16% des cadres dirigeants et 14% des cadres encadrants) ou encore la capacité à travailler en équipe (pour 13% et 9% d'entre eux). Les autres dimensions sont systématiquement citées par 12% ou moins des interviewés. Les regards entre hommes et femmes des deux univers sont assez similaires. Des logiques transversales aux deux cibles ressortent plus selon la taille de l'entreprise, les interviewés des très grandes entreprises (plus de 100 salariés) valorisant nettement le leadership tandis que ceux évoluant dans une structure inférieure à 250 salariés mettent plus en exergue le niveau d'expertise.

La créativité, la capacité d'innovation ainsi que la plus grande diversité sont les principaux avantages reconnus quant au fait d'instaurer une plus grande mixité entre les hommes et les femmes au sein de la Direction d'une entreprise.

24% des cadres dirigeants et 20% des cadres encadrants citent avant tout la créativité et la capacité d'innovation comme principal avantage apporté par une plus grande mixité au sein de la Direction d'une entreprise. Les hommes sont davantage convaincus de cet avantage, puisque 28% le citent chez les cadres dirigeants contre seulement 19% des femmes ; 21% des hommes contre 18% des femmes chez les cadres encadrants. **La plus grande diversité dans les équipes recrutées** – avantage découlant directement de cet objectif de mixité – est également mis en avant par environ 2 cadres sur 10, encadrants comme dirigeants.

L'effet d'entraînement positif quant à l'égalité femmes-hommes au sein de l'entreprise arrive en 3^e position et est davantage valorisé auprès des cadres encadrants (cité en premier par 18% d'entre eux dont 20% des femmes contre 14% chez l'ensemble des cadres dirigeants). Cet effet d'entraînement peut en effet être perçu comme un objectif plus « large », dépassant le seul cadre de l'entreprise, faisant écho aux sujets de société et plus à-mêmes d'impacter l'environnement des cadres encadrants, par rapport aux cadres dirigeants qui entendent d'abord, de par leur fonction, des avantages en matière de performance pour l'entreprise (créativité et innovation).

Les thématiques relatives à la dynamique même de l'entreprise – telles qu'une plus grande attractivité de l'entreprise, l'attention portée au bien-être et à la qualité de vie au travail, une plus grande motivation et un plus fort engagement des collaborateurs – ne sont citées en premier que par 10% à 12% des 2 cibles. Enfin, l'amélioration des performances financières arrive en dernière position. Elle est uniquement citée par 6% des cadres dirigeants et 4% des cadres encadrants, et semble donc très éloignée de l'enjeu d'une plus grande mixité.

Si cadres dirigeants et cadres encadrants s'accordent globalement sur les principaux bénéfices d'une plus grande mixité femmes-hommes au sein de la Direction d'une entreprise, il est à noter que les cadres dirigeants de moins de 35 ans se montrent plus sceptiques envers la capacité de créativité et d'innovation qui en découlerait. Ils ne sont en effet que 13% à relever cet avantage contre 24% sur l'ensemble des cadres dirigeants. En revanche, ils sont davantage convaincus de l'effet d'entraînement positif sur l'égalité hommes-femmes au sein de l'entreprise (27% contre 14% sur l'ensemble des cadres dirigeants). Cet « effet générationnel » ne se retrouve pas en revanche auprès des cadres encadrants de moins de 35 ans sur ces 2 thématiques. Ces derniers sont néanmoins plus enthousiastes et attentifs au sujet d'un gain de bien-être au travail et à la qualité de vie au travail (cité en premier par 16% d'entre eux contre 12% sur l'ensemble des cadres encadrants), de même que pour une plus grande motivation et un engagement plus fort des collaborateurs (15% contre 10% au global).

Ainsi, cadres dirigeants et encadrants de moins de 35 ans semblent donc se rejoindre sur la perception de l'égalité femmes-hommes au sein de l'entreprise en ce qu'elle est une thématique « sociale », porteuse de progrès humain et dépassant le simple cadre de l'entreprise – en léger décalage avec les cadres de plus de 35 ans, notamment les cadres dirigeants, ayant avant tout pour préoccupation une amélioration de la « santé » de leur entreprise et de ses performances au global.

Au final, deux tendances s'expriment actuellement en entreprise chez les jeunes générations que l'on retrouve aussi dans d'autres enquêtes, quel que soit le statut (salariés, cadres, dirigeants) :

- **Une plus grande attention portée à l'égalité femmes-hommes par rapport aux plus âgés, et l'importance des mesures prises pour y arriver**
- **Une importance accordée aux enjeux de qualité de vie au travail et la conviction de leur impact positif sur l'engagement des collaborateurs.**

Une nette majorité de Top Managers dont beaucoup de jeunes s'accordent sur le fait qu'une femme à la tête d'une entreprise aurait un impact positif sur les performances de l'entreprise.

Cette perception est toutefois davantage présente chez les femmes cadres encadrantes et dirigeantes (respectivement 75% et 76%) que chez les hommes (respectivement 51% et 52%).

A nouveau, les cadres de moins de 35 ans, dirigeants comme encadrants, se montrent plus convaincus de cet impact positif que leurs aînés. Ainsi, 36% des cadres dirigeants de moins de 35 ans considèrent un impact « tout à fait » positif contre 14% en moyenne. Du côté des jeunes cadres encadrants, ils sont 15% contre 9% au global.

On observe ainsi que, s'il existe des différences de perception entre hommes et femmes (cadres encadrants et cadres dirigeants confondus), le clivage générationnel est plus constitutif de ces écarts : les cadres de moins de 35 ans sont à la pointe de cet enjeu, ce qui est de bonne augure pour l'avenir.

La légitimité des femmes à la tête d'une entreprise est bien assise auprès des Top Managers, leurs compétences sont reconnues mais subsiste encore l'idée chez certains que ce positionnement est avant tout bénéfique pour l'image de l'entreprise.

Un consensus se dessine autour de l'idée que les femmes à la tête d'une entreprise ont dû surmonter plus d'obstacles que leurs pairs masculins pour parvenir à ce poste, 82% des cadres encadrants et 83% des cadres dirigeants approuvant cette idée (dont 36% et 35% « tout à fait »). Si ce constat est homogène parmi les hommes et les femmes cadres dirigeants, il l'est un peu moins du côté des cadres encadrants, où plus de 9 femmes sur 10 valorisent ce surcroît d'effort spécifiquement réservé aux femmes, tandis que les hommes cadres encadrants ont un peu plus tendance à le minimiser (76%).

La légitimité des femmes à la tête d'une entreprise est également reconnue de par leurs compétences et le fait qu'elles ne se distinguent pas de leurs homologues masculins dans la manière d'exercer leurs fonctions. Chez les cadres dirigeants, l'idée qu'une femme à la tête d'une entreprise est probablement la plus compétente puisqu'elle a été choisie face à des concurrents masculins recueille 76% d'adhésion (71% chez les femmes tandis que cette conviction est renforcée chez les hommes, 79%). Ce taux est également élevé auprès des cadres encadrants (71% dont 77% chez les femmes et 67% chez les hommes). Aussi, le fait qu'une femme n'ait rien de différent d'un homme dans la manière d'exercer ses fonctions est également valorisé par 73% des cadres encadrants (dont 29% « tout à fait ») et par 75% des cadres dirigeants (dont 33% « tout à fait »).

Enfin, si les femmes intègrent de plus en plus ce type de poste et ce à bras-le-corps, le fait qu'une femme à la tête d'une entreprise puisse constituer un choix de façade pour améliorer l'image et la réputation de l'entreprise ou encore une injonction pour remplir un quota recueille tout de même l'adhésion d'une forte minorité de cadres (entre 37% et 46%), les femmes étant légèrement sous-représentées par rapport aux hommes dans l'adhésion à ces deux items.

Si les deux populations sont enthousiastes à l'idée d'intégrer l'équipe de direction, les femmes cadres dirigeantes le sont un peu moins, se sentant davantage freinées par l'enjeu de pouvoir et la crainte d'être choisies sur des critères de quotas (1/2).

La majorité des cadres – qu'ils soient dirigeants ou encadrants - souhaite intégrer l'équipe de direction de leur entreprise. C'est logiquement le cas du fait de leur statut pour 51% des cadres dirigeants, sachant que, par ailleurs, 37% en font déjà partie et pour 56% des cadres encadrants, 10% en faisant par ailleurs déjà partie. Si pour nos deux cibles, les proportions de femmes et d'hommes déjà membres de l'équipe de direction sont équivalentes, des différences existent dans le fait d'aspirer à ce statut : parmi les cadres dirigeants non-membres du comité directif, 72% des femmes souhaiteraient le devenir, contre 86% des hommes (-14pts). En revanche, la tendance s'inverse chez les cadres encadrants, 65% des femmes aspirant à cette situation (dont 26% « tout à fait ») contre 61% des hommes (dont 19% « tout à fait »). **Cette différence de volonté entre les femmes cadres dirigeants et cadres encadrants peut s'expliquer par une conscience plus forte des freins chez les premières.**

Parmi les raisons évoquées pour justifier le refus d'intégrer l'équipe de direction, les cadres concernés - dirigeants comme encadrants – mentionnent d'abord leur désintérêt (pour 58% et 74% d'entre eux), devant leur sentiment d'illégitimité (pour 52% et 50%), la différence entre ces deux motifs étant plus ténue chez les cadres dirigeants. **Les écarts entre ces deux populations sont intéressants, notamment dans ce qui explique leur sentiment d'illégitimité.** Les cadres encadrants, dont certains ont un statut encore éloigné de la Direction, soulignent davantage le sentiment de ne pas être compétents ou légitimes (31% contre 16%) et le sentiment de ne pas avoir leur place au sein des personnalités de l'équipe de direction (24% vs 21%), là où les cadres dirigeants, plus confiants dans leurs capacités, **insistent beaucoup plus sur leur crainte d'être choisis uniquement sur des critères de quotas (20% contre 3%).** Autre différence, cette fois dans les facteurs expliquant leur désintérêt, les cadres encadrants évoquent beaucoup plus le fait de ne pas se reconnaître dans cet enjeu de pouvoir et une disponibilité qui n'est pas compatible avec leur perception de l'équilibre vie privée et vie professionnelle.

Si les deux populations sont enthousiastes à l'idée d'intégrer l'équipe de direction, les femmes cadres dirigeantes le sont un peu moins, se sentant davantage freinées par l'enjeu de pouvoir et la crainte d'être choisies sur des critères de quotas (2/2).

Plus spécifiquement, la hiérarchie s'inverse entre désintérêt et sentiment d'illégitimité quand on se penche sur le genre des cadres dirigeants, les femmes souffrant bien plus que les hommes d'un sentiment d'illégitimité (64% vs 37%, +27 pts). Ce n'est toutefois pas tant au niveau de leur intégration dans l'équipe ou dans la remise en question de leurs compétences que l'écart se creuse **mais bien plutôt sur les questions de quotas**, 29% des femmes craignant d'être choisies uniquement pour cela (contre seulement 9% des hommes). **L'enjeu de légitimité est donc important dans la retenue des femmes dirigeantes à prétendre intégrer l'équipe de direction : émerge ici l'idée d'un potentiel besoin de réassurance dans le fait d'être considérées avant tout pour leurs compétences, et non pour leur genre.** Par ailleurs, elles sont également bien plus nombreuses que les hommes à déclarer ne pas se reconnaître dans cet enjeu de pouvoir (44% vs 24%), là où les hommes cadres dirigeants soulignent davantage l'inadéquation entre le niveau d'engagement attendu et leur disponibilité (39% vs 28% des femmes). **Dans la mesure où les femmes ont historiquement peu voire pas été associées aux luttes de pouvoir dans différents champs (politiques, économiques ou sociétaux), il est possible qu'elles se reconnaissent moins dans ce qui peut s'apparenter à un combat d'ego.** Il ressort aussi une vision culturelle française où les enjeux de pouvoir à des postes à forte responsabilité, ces derniers étant surtout préemptés jusqu'à présent par les hommes, occupent une place importante dans l'entreprise, indépendamment des qualités intrinsèques requises par la fonction.

Du côté des cadres encadrants, la hiérarchie entre désintérêt et sentiment d'illégitimité est similaire entre hommes et femmes, l'éloignement de la fonction de direction atténuant les différences de perception selon des critères de genre. Les perceptions semblent ici davantage fondées sur un sentiment personnel. Dans le détail, les femmes sont un peu plus nombreuses à se déclarer désintéressées (77% vs 72%) et les hommes illégitimes (53% vs 46%).

A titre général (et non individuel), le sentiment d'illégitimité ressort comme étant le principal frein à l'accès des femmes à des postes de direction ; il est notamment plus soulevé par les femmes cadres dirigeantes, qui en sont les premières victimes.

Invitées cette fois-ci à s'exprimer sur un plan général, pour nos deux cibles, les principaux obstacles pesant sur l'accès d'une femme au top management proviennent d'abord d'un sentiment d'illégitimité : 58% des cadres dirigeants mentionnent ce motif, et 64% des cadres encadrants, contre 51% et 52% qui évoquent un sentiment de désintérêt. Dans le détail, et si les résultats sont globalement proches entre ces deux populations, les cadres encadrants mettent de nouveau davantage en avant l'autocensure, 25% citant le fait pour une femme de ne pas se sentir compétente ou légitime, contre seulement 17% chez les cadres dirigeants.

Là encore, pour les cadres dirigeants, le genre influe fortement sur la perception des freins : les hommes identifient en effet majoritairement ceux-ci comme étant liés à un sentiment d'illégitimité chez les femmes (62%, dont 39% sur les quotas), là où ces dernières sont moins nombreuses à partager ce constat (52%, dont 22% sur les quotas). Elles mettent en effet davantage en lumière le fait d'être désintéressée (61% contre 45% des hommes).

Les femmes cadres encadrants, quant à elles, rejoignent leurs pairs masculins en évoquant d'abord le sentiment d'illégitimité (pour 66% d'entre elles et 63% d'entre eux vs 60% et 47% un sentiment désintéressé). **A noter, les hommes de ce statut sont plus nombreux à considérer qu'il n'existe aucun frein (18% vs 11% des femmes).**

Si l'on se penche sur le différentiel entre les freins évoqués par les femmes cadres dirigeantes, et les raisons données par celles d'entre elles qui sont confrontées à cette situation (et ne sont donc pas encore membres de leur équipe de direction), on note des écarts intéressants. En effet, l'ensemble des femmes cadres dirigeantes envisagent les freins comme relevant plus d'un choix, en termes de disponibilité notamment (41%), là où celles qui sont directement concernées mentionnent beaucoup plus le fait de ne pas se reconnaître dans cet enjeu de pouvoir (44%, +16pts) et la crainte d'être choisies uniquement sur des critères de quotas (29%, +7pts). **Les femmes cadres dirigeantes sont par ailleurs 14% à souligner qu'il n'existe aucun frein, là où seulement 1% des femmes concernées répondent « Aucune de ces raisons »,** preuve de l'existence de différences entre les femmes elles-mêmes selon leur vécu dans la représentation des barrières (mentales et symboliques) à leur accès au pouvoir.

Dans l'ensemble, les actions mises en place pour favoriser l'arrivée des femmes à des postes de direction sont largement minoritaires.

A l'exception de la formation, pour chacune des autres actions présentées, seulement 21% à 27% des cadres encadrants déclarent les avoir vues mises en place dans leur entreprise, telles que des objectifs spécifiques assignés aux managers et dirigeants ou encore la mise en place d'un réseau féminin interne. Ces taux oscillent entre 28% et 33% chez les cadres dirigeants.

La formation et la sensibilisation à la promotion de la diversité constitue l'exception parmi ces actions sous-développées en entreprise, puisqu'elle est déclarée mise en place par plus de 40% des cadres dirigeants et des cadres encadrants. Cette dernière semble en effet être l'action la moins contraignante et la moins engageante, puisqu'elle repose essentiellement sur un dispositif de communication destiné à l'ensemble des collaborateurs et ne s'accompagne pas forcément d'investissement financier ou d'actions concrètes.

Au final, 42% des cadres dirigeants et cadres encadrants s'accordent sur le fait qu'aucune de ces 6 actions n'ait été mise en place au sein de leur entreprise pour favoriser l'accès des femmes à des postes de direction. Ce taux atteint même 50% chez les femmes cadres dirigeantes et encadrantes, qui dressent le constat le plus sévère et probablement le plus objectif, étant davantage concernées, comparativement aux hommes qui valorisent davantage la mise en place d'au moins une action dans leur entreprise, pour plus de 60% d'entre eux.

Aussi, une véritable différence en termes d'accès à l'information sur la mise en place de ces dispositifs semble exister entre cadres dirigeants et cadres encadrants. En effet, là où le taux de cadres dirigeants ne sachant pas si l'action a été mise en place au sein de leur entreprise oscille entre 8% et 21%, il grimpe entre 14% et 38% chez les cadres encadrants. L'information n'ayant pas été suffisamment descendante, ces derniers peinent donc à prendre position sur les différents dispositifs évoqués. De surcroît, et encore plus inquiétant, les femmes, pourtant principales concernées par ces dispositifs, sont systématiquement plus nombreuses à déclarer ne pas savoir si ce type d'action a été mis en place dans leur entreprise.

Signe d'un enjeu pas encore assez mature, aucun consensus n'émerge sur les évolutions permettant d'augmenter la présence de femmes dans la direction de son entreprise; en outre, un cadre dirigeant et encadrant sur cinq ne voit pas le nécessité de changer son fonctionnement actuel.

Pour les cadres dirigeants, et parmi les actions prioritaires que leur direction devrait mettre en place pour faciliter l'accès des femmes à des postes de direction, figurent **l'instauration d'un indicateur de suivi des différentes promotions internes entre hommes et femmes (cité par 19%), et une plus grande souplesse horaire pour faciliter l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (18%)**. 13% mentionnent de leur côté la mise en place de programmes avancés de coaching et mentoring, les autres actions recueillant moins de 10% des réponses.

Score non négligeable et arrivant en tête, 22% indiquent que le fonctionnement actuel de leur équipe de direction permet une bonne inclusion des femmes, et 14% ne se prononcent pas. Les femmes sont d'ailleurs plus nombreuses à indiquer qu'aucun changement n'est nécessaire (28%, +6pts vs moyenne et +11pts vs les hommes) ou à ne pas se prononcer (18%, +4pts vs moyenne et +7pts vs les hommes), **se mettant donc dans ce second cas en retrait face à des solutions dont elles pourraient pourtant bénéficier.** Les hommes sont ainsi plus forces de proposition sur différentes actions, que ce soit dans le développement d'une plus grande souplesse horaire, le coaching/mentoring et le recours à des recrutements externes. Fait intéressant à soulever, ceux avec au moins un enfant au foyer semblent davantage intéressés que les femmes par le fait de développer des horaires plus flexibles : **25% d'entre eux citent cette mesure en premier, contre seulement 16% des femmes dans la même situation, écarts témoignant de l'existence même d'une perception genrée dans les solutions à mettre en œuvre pour instaurer davantage de parité dans les comités de direction.**

S'illustre ici également un clivage générationnel important, 24% des 35 ans et plus indiquant que leur équipe de direction permet déjà une bonne inclusion des femmes, contre seulement 3% des moins de 35 ans.

Au sein des cadres encadrants se distingue très nettement la mise en place d'un indicateur de suivi des différentes promotions entre hommes et femmes (cité en premier par 21% d'entre eux), signe d'un désir avant tout informatif sur cet enjeu, cette cible n'étant pas concernée directement par l'accès au top management. Viennent ensuite dans des proportions similaires : le fait de développer une plus grande souplesse horaire (13%), de recourir à des recrutements externes pour intégrer directement un poste de direction (11%), et de mettre en place des programmes avancés de coaching (11%). **Comme pour les cadres dirigeants, la proportion de personnes estimant que le fonctionnement actuel est satisfaisant à ce niveau-là est importante et s'élève à 20% des citations en premier.**

Les écarts sont plus conséquents entre les hommes et les femmes sur certaines dimensions : celles-ci citent davantage la souplesse horaire (17%, +7pts vs les hommes) et la mise en place de programmes avancés de coaching (14%, +5pts) ; là où les hommes sont plus nombreux à évoquer le recours à des recrutements externes sur une fonction managériale (12%, +7pts).

Les cabinets de recrutement sont avant tout considérés comme utiles pour détecter des profils intéressants de femmes susceptibles de prétendre à des postes de direction.

Le principal avantage pour les cadres dirigeants au fait de recourir à des cabinets de recrutement pour atteindre la parité femmes hommes dans les équipes de direction relève avant tout de la visibilité, afin de sélectionner et de proposer des profils de cadres femmes à fort potentiel, qu'elles n'aient pas d'expérience préalable dans une équipe de direction (cité en premier par 22%) ou qu'elles soient déjà en poste dans le top management (20%). **Ce constat semble montrer que l'existence d'un vivier de candidates féminines à fort potentiel fait pour l'heure partie d'un « marché caché », difficile à détecter.** Dans une moindre mesure, 16% estiment d'abord que les cabinets de recrutement permettent de garantir des « short list » de candidats 50% féminines sur des postes de management et 13% que cela facilite l'accès à l'information sur la présence des femmes à des postes de direction. Les autres bénéfices sont cités en premier par 10% ou moins des répondants, et 13% estiment que les services d'un cabinet de recrutement ne sont d'aucune utilité.

Les résultats entre les hommes et les femmes sont globalement homogènes, à l'exception de l'accès à l'information, souligné par 16% des hommes, soit deux fois plus que les femmes. **Cela introduit de nouveau l'idée que les hommes sont moins bien informés que les femmes sur ces problématiques, mais sont également volontaires pour remédier à cette situation.** Autre enseignement mis en lumière précédemment, le fossé générationnel se confirme entre les 35 ans et plus qui sont 15% à répondre « Aucun de ces bénéfices » contre seulement 2% des moins de 35 ans, **ce qui semble vouloir dire pour les plus jeunes que l'entreprise dispose des moyens permettant elle-même de faire progresser la parité.**

Du côté des cadres encadrants, le constat est le même avec des scores relativement similaires aux cadres dirigeants, et très peu d'écarts entre les hommes et les femmes. Seule exception, ce sont cette fois les femmes qui valorisent davantage le fait pour les cabinets de recrutement de faciliter l'accès à l'information concernant leur présence à des postes de direction (cité par 14% d'entre elles, +4pts vs les hommes).

Pour les cadres dirigeants comme encadrants, la parité femmes hommes dans le top management passe avant tout par des mesures incitatives plutôt que contraignantes.

Interrogés plus spécifiquement sur les mesures les plus efficaces pour atteindre la parité femmes hommes dans les équipes de direction, les cadres dirigeants comme encadrants évoquent majoritairement des mesures à caractère incitatif (pour 56% des cadres dirigeants en premier et 61% des cadres encadrants), et dans une moindre mesure des actions coercitives (26% et 21%). **Dans le détail des mesures incitatives, les cadres dirigeants sont légèrement moins convaincus par les mesures d'affichage et de communication** : 20% mentionnent en priorité la valorisation et la promotion des femmes à tous les échelons de l'entreprise (-7pts vs cadres encadrants) et 18% la transparence de la grille de rémunération des membres de l'équipe de direction (-3pts). En revanche, ils privilégient la mise en place d'une politique de soutien à la parentalité pour 17% d'entre eux (+5pts vs cadres encadrants) et, en ce qui concerne cette fois les mesures à caractère obligatoire, l'instauration, par une loi, de quotas avec pénalités financières en cas de non-respect pour 14% (+6pts). **Les avis sont donc partagés (voire paradoxaux) sur les quotas, considérés à la fois comme un frein à l'accès d'une femme à un poste de direction (pour rappel, 29% des cadres dirigeantes non membres de leur équipe de direction l'expliquaient par cette raison), et comme une solution, sans doute un passage obligé pour faire bouger les lignes.** Autre mesure incitative, la publication obligatoire par les entreprises du pourcentage d'hommes et de femmes occupant des postes jugés à responsabilité est citée en premier par 13% des cadres, dirigeants et encadrant.

Parmi les mesures incitatives, les femmes cadres dirigeantes évoquent, plus que les hommes, la transparence de la grille de rémunération des membres de l'équipe de direction ainsi que la valorisation des femmes à tous les échelons, **là où leurs confrères masculins citent plus volontiers (et comme observé précédemment) une politique de soutien à la parentalité visant à réduire les inégalités de genre (21%, +9pts).**

Fait intéressant, les scores sont plutôt similaires entre hommes et femmes chez les cadres encadrants, à l'exception de la politique de soutien à la parentalité, soulignée par 16% des femmes (vs 10% des hommes).

Ainsi, bien que légère dans l'absolu, **on observe une différence de perception entre les femmes cadres dirigeantes et cadres encadrantes, ces dernières valorisant plus que les premières les politiques de soutien à la parentalité (16% vs 12%). Cette différence peut s'expliquer par l'expérience vécue** : les cadres dirigeantes ayant acquis un poste élevé sans l'aide de ces mesures peuvent les juger moins nécessaires. **Un effet générationnel n'est toutefois pas à exclure.** D'une part, les cadres encadrantes étant en moyenne plus jeunes que leurs consœurs dirigeantes, la problématique du soutien à la parentalité se pose avec plus d'acuité avec des enfants en bas âge. D'autre part, leur génération est celle de la mise à jour de la charge mentale dans le couple et la famille et de la recherche d'un meilleur équilibre entre hommes et femmes sur le terrain domestique, les rendant plus favorable à cette mesure.