

PORTRAIT(S) DE FEMMES DIRIGEANTES EN FRANCE

QUI SONT LES FEMMES DIRIGEANTES ? COMMENT SE
PERÇOIVENT-ELLES ? COMMENT SONT-ELLES PERÇUES ? LES
DIRECTIONS D'ENTREPRISE VONT-ELLES VERS PLUS DE MIXITÉ ?

Point de vue



Alors que la question des femmes au sein des conseils d'administration ou encore celle de la féminisation des cadres dirigeants est au cœur des débats de société, la place des femmes aux postes de direction générale ne retient pas suffisamment l'attention. Nous savons peu de choses sur les femmes dirigeantes d'entreprise et leur évolution ces dernières années. C'est donc naturellement que nous nous sommes interrogés sur leur place dans ce monde de dirigeants : Qui sont-elles ? Où sont-elles sur le territoire ? Dans quels secteurs ? Comment se perçoivent-elles ? Comment sont-elles perçues ? Les entreprises vont-elles vers plus de mixité au sein de leur direction ?

Nous avons ainsi dressé un état des lieux des femmes dirigeantes sur dix ans et leur avons donné la parole pour mieux comprendre leur histoire, leur présent et leurs spécificités par rapport aux hommes dirigeants. L'enjeu était également de dresser quelques perspectives sur l'avenir, concernant en particulier le thème de l'engagement des dirigeants pour faire avancer l'équilibre entre hommes et femmes au sein des entreprises : Se sentent-ils concernés ? Quelles sont les priorités ? Que se refusent-ils à faire ? Enfin, nous avons creusé la manière dont la mixité surgissait aujourd'hui dans l'entreprise et ce qu'elle apportait. L'objectif de cette étude était également de donner des pistes concrètes à ceux qui se posent aujourd'hui ces questions.

À l'arrivée, plusieurs constats :

En tout premier lieu, **la proportion de femmes dirigeantes au sein des entreprises de plus de dix salariés a progressé de manière très faible** (à peine +1,2 point en dix ans). Certes, elle a plus fortement progressé au sein des entreprises de plus de 50 salariés qui connaissaient un vrai retard, mais le rattrapage reste lent et modeste. En revanche, l'ouverture de certains secteurs traditionnellement masculins (IAA, automobile, énergie, immobilier) aux femmes dirigeantes est un signe encourageant. Certaines régions sont également porteuses de dynamisme : les femmes dirigeantes sont plus représentées en Île-de-France, dans le Sud et le Sud-Ouest par rapport à leur place dans la population active.

Une fois en poste, les dirigeants, hommes et femmes, s'accordent en grande partie sur leurs motivations, leurs difficultés ou encore leur conception de la fonction.

C'est le goût d'entreprendre et la recherche de l'épanouissement personnel qui sont les moteurs de l'accession au pouvoir des dirigeants, appuyés en cela par une motivation et un état d'esprit particuliers. Autre point de convergence, hommes et femmes parlent d'une même voix de la difficulté à concilier vie privée et vie professionnelle, autant en amont de leur prise de fonction qu'après. Ensemble, ils affichent le management, la prise de décision stratégique et le développement commercial comme les trois domaines qui ancrent leur fonction.

Cependant, **derrière cette apparente unité, se profilent des spécificités qui mettent en exergue les difficultés des femmes à accéder aux responsabilités mais également de vraies différences.** Les femmes apparaissent moins à la recherche du pouvoir que capables de saisir les opportunités quand elles se présentent, contrairement aux hommes qui affirment leur volonté d'arriver à la direction des entreprises. La transmission est également un moteur qui permet aux femmes de compenser les handicaps qu'elles peuvent rencontrer dans certains secteurs (BTP et Industrie). Elles souffrent également d'un manque de confiance en elles tout au long de ce parcours et ont fait, pour 11% d'entre elles, l'expérience qu'être une femme était un obstacle sur ce chemin. La famille, les amis et les réseaux constituent des atouts de poids face à ces difficultés, tout comme le bagage universitaire. Les diplômés jouent pour ces femmes un rôle d'assurance et de facilitation dans le parcours et l'exercice professionnel.

Par leur expérience, les dirigeantes se sentent plus engagées pour améliorer la situation des femmes au sein de leur entreprise. Elles privilégient des actions concrètes, particulièrement en ce qui concerne l'aménagement du temps de travail, alors que les hommes restent dans l'écoute. Le recrutement et l'évolution professionnelle sont, pour l'ensemble des dirigeants, l'autre grand moyen de rééquilibrer la place des femmes au sein des sociétés, même si les hommes sont légèrement en retrait sur ce sujet. En revanche, ni les hommes ni les femmes n'envisagent de discrimination positive à l'embauche.

Le thème de la mixité apparaît dans ce contexte tout naturellement pour comprendre comment hommes et femmes font plus que coexister au sein des entreprises. Cette mixité est cependant perçue de manière sensiblement différente entre les hommes et les femmes dirigeants. Quand les femmes la conçoivent comme un vecteur d'efficacité, de dynamisme ou encore de créativité, les hommes voient, avant tout, un vecteur de confiance.

Pourtant, dirigeantes et dirigeants s'accordent à dire que la mixité évolue favorablement, même si ce chantier semble difficile lorsque l'on veut s'y atteler concrètement.

Or, **la collégialité des dirigeants est devenue une réalité pour une entreprise sur cinq et concerne même une femme dirigeante sur deux.** Les équipes dirigeantes sont donc devenues un moteur de l'accession des femmes au pouvoir au sein des entreprises. Plus d'une équipe sur deux résultent d'un contexte et d'une origine familiale. De ce fait, l'entreprise patrimoniale apparaît comme un moyen de faire émerger de nouvelles générations de dirigeantes.

Cette montée en puissance des équipes mixtes concerne aujourd'hui les structures de 10 à 50 salariés et celles de plus de 200 salariés. Tous les âges sont concernés. Les secteurs répliquent globalement ce que nous avons identifié pour les femmes de manière générale.

De plus, **cette équipe de dirigeants porte des résultats concrets.** Nous avons constaté que, sur les trois années étudiées (2003, 2008 et 2013), les résultats moyens de ces équipes mixtes étaient supérieurs aux autres équipes en ce qui concerne le taux de croissance et le taux d'EBITDA !

Le laboratoire de la mixité est en marche au sein de la direction des entreprises. Il porte ses fruits. Reste à imaginer des actions concrètes pour accélérer sa diffusion.

Jacky Lintignat, Directeur Général de KPMG

Sommaire

6 Méthodologie

- État des lieux
- Enquête d'opinion

8 Femmes dirigeantes : qui sont-elles ?

- Une faible augmentation du nombre de femmes dirigeantes dans les entreprises en dix ans
- Une femme dirigeante sur deux fait partie d'une équipe dirigeante
- Une proportion plus forte de femmes dirigeantes de 30 à 40 ans
- L'Île-de-France, le Sud et le Sud-Ouest, terres d'accueil des femmes dirigeantes
- Une représentation des femmes dirigeantes contrastée selon les secteurs

13 Femmes dirigeantes : quelles sont les perceptions ?

- Comment devient-on femme dirigeante d'entreprise ?
- Un goût d'entreprendre rassemble tous les dirigeants, mais l'objectif du pouvoir les différencie
 - Les mêmes atouts individuels, mais plus d'importance donnée à l'environnement par les dirigeantes, surtout les plus jeunes
 - Environ une femme dirigeante sur dix considère qu'être une femme a constitué un obstacle pour sa prise de fonction
 - Des dirigeantes davantage motivées par les aspects humains et relationnels
 - La mobilité est moins perçue comme une opportunité par les femmes que par les hommes

23 Les femmes dirigeantes s'engagent !

- Les femmes dirigeantes s'engagent davantage sur l'aménagement du temps de travail
- Les dirigeantes n'envisagent pas de discrimination positive à l'embauche

26 Vers plus de mixité !

- Un travail encore important pour promouvoir la mixité
- Pourtant les hommes et les femmes s'accordent pour dire qu'ils travaillent mieux ensemble
- Mixité des équipes dirigeantes : des affaires qui marchent... mieux !

30 KPMG : « Women for Business »

- Le réseau « Women for Business »

31 Conclusion

33 Remerciements

Méthodologie

Cette publication s'appuie sur plusieurs sources :

- Un état des lieux de la place des femmes à la direction des PME et ETI en France et un comparatif de données couvrant une période de dix ans, de 2003 à 2013 ;
- Une enquête d'opinion réalisée par l'Institut CSA auprès de 600 dirigeants (400 femmes et 200 hommes) qui apporte des informations éclairantes sur les parcours des femmes dirigeantes et leur perception de la fonction, ainsi que des enseignements sur la question de la mixité ;
- Des entretiens et témoignages de 12 femmes dirigeantes en région à travers notre réseau « Women for business ».

État des lieux

Source

Base Diane bureau Van Dijk

La population étudiée

2013 : 58 535 dirigeants - 48 640 entreprises.

2008 : 128 666 dirigeants - 112 582 entreprises.

2003 : 101 823 dirigeants - 89 678 entreprises.

Extraction

Trois photographies des dirigeants d'entreprise de 10 à 5 000 salariés en France ont été réalisées sur trois périodes : 2003 / 2008 / 2013.

Les données proviennent des données sauvegardées à chaque période de référence permettant d'obtenir un historique figé à chaque période.

Deux regards sur les femmes dirigeantes

Nous avons testé deux populations sur un même échantillon.

Population 1 : les effectifs dirigeants

Évolution des femmes dirigeantes vs hommes dirigeants

Population 2 : les équipes dirigeantes

Évolution des équipes dirigeantes réparties en trois groupes : les équipes masculines (seuls ou à plusieurs), les équipes féminines (seules ou à plusieurs) et les équipes mixtes.

À noter : Les données ont été collectées en décembre 2014. Il était donc impossible de collecter les données 2014 pour la réalisation de cette étude.

Enquête d'opinion

Dispositif d'enquête

♀ Dirigeantes

Échantillon représentatif de **400 dirigeantes d'entreprise de 10 salariés et plus** constitué selon la méthode des quotas (taille de l'entreprise, secteur d'activité, région).

Personne interrogée

Présidente, Directrice Générale, PDG, Gérante/Co-Gérante, DGA, Membre du Directoire.

Stratification

- **200** femmes dirigeantes d'entreprise dont la taille est comprise **entre 10 et 49 salariés**
- **100** femmes dirigeantes d'entreprise dont la taille est comprise **entre 50 et 249 salariés**
- **50** femmes dirigeantes d'entreprise dont la taille est **égale ou supérieure à 250 salariés**

Chaque strate a été pondérée selon son poids réel lors du traitement des résultats.

Questionnaire administré par téléphone du **30 mars au 14 avril 2015**.

♂ Dirigeants

Échantillon représentatif de **200 dirigeants d'entreprise de 10 salariés et plus** constitué selon la méthode des quotas (secteur d'activité, taille de l'entreprise, région).

Personne interrogée

Président, Directeur Général, PDG, Gérant/Co-Gérant, DGA, Membre du Directoire.

Stratification

- **100** hommes dirigeants d'entreprise dont la taille est comprise **entre 10 et 49 salariés**
- **50** hommes dirigeants d'entreprise dont la taille est comprise **entre 50 et 249 salariés**
- **50** hommes dirigeants d'entreprise dont la taille est **égale ou supérieure à 250 salariés**

Chaque strate a été pondérée selon son poids réel lors du traitement des résultats.

Questionnaire administré par téléphone du **30 mars au 14 avril 2015**.

Profil des dirigeantes et des dirigeants (%)

	♀	♂	
Taille de l'entreprise	10 à 49 salariés	79	79
	50 à 249 salariés	17	17
	250 salariés et plus	4	4
Secteur	Agriculture	1	1
	Industrie	13	19
	BTP	7	15
	Commerce	31	37
	Services	48	28
Fonction	Gérante/Co-Gérante	45	34
	Directrice générale	40	35
	Présidente	7	10
	PDG	5	14
	DGA	1	6
Autre membre du Directoire	2	1	
Âge	Moins de 40 ans	19	24
	40 à 49 ans	37	35
	50 ans et plus	44	41
Niveau de diplôme	Inférieur au Bac	20	19
	Bac	14	14
	Bac + 2	20	22
	Bac + 3 ou 4	19	14
	Bac + 5 et plus	27	31
Ancienneté dans la fonction de dirigeant(e)	De 0 à 2 ans	18	18
	De 3 à 5 ans	14	25
	De 6 à 9 ans	19	15
	De 10 à 20 ans	35	26
	Plus de 20 ans	14	16

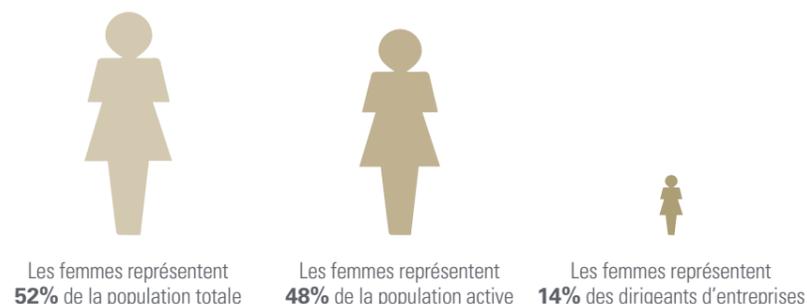


1. Femmes dirigeantes : qui sont-elles ?

Une faible augmentation du nombre de femmes dirigeantes dans les entreprises en dix ans

Un constat simple : la faiblesse de la proportion de femmes dans les sphères dirigeantes des entreprises persiste. En dix ans, leur accession aux postes de décision a été très lente, avec une augmentation de seulement 1,2 point. Ce chiffre est à comparer avec leur part dans la population active (14%).

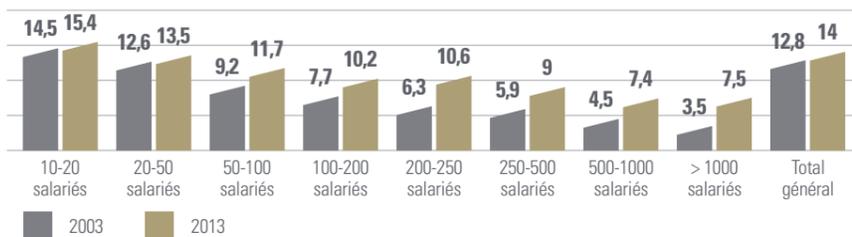
GRAPH 01 Quelques données sur les femmes à connaître en 2013 en France



Source : Données INSEE et Étude KPMG - État des lieux de la place des femmes dirigeantes. Juin 2015

Leur poids décroît avec la taille de l'entreprise, même si l'on observe une vraie dynamique en marche sur les entreprises de plus de 50 salariés, et plus encore auprès des ETI (+ 3 points). Cependant, on observe encore un écart important (autour de 4 points) entre la proportion de femmes dans les entreprises de plus de 250 personnes et la population totale.

GRAPH 02 Comparatif des effectifs de femmes dirigeantes entre 2003 et 2013 (%)



Source : Étude KPMG - État des lieux de la place des femmes dirigeantes. Juin 2015

“ L'impression est donnée dans notre société que les femmes sont moins crédibles que les hommes, même si je pense qu'avec la nouvelle génération les choses vont évoluer. Il y aura plus de parité.

Sandra RAGNI, Directrice Générale Adjointe de SAS Ragni

“ Il ne faut pas confondre les femmes dirigeantes d'entreprise et les femmes occupant des postes à responsabilités dans les entreprises (en tant que salariées), les problématiques ne sont pas similaires. Il est plus facile d'être une femme chef d'entreprise qu'une femme dirigeante salariée. C'est pour cela que les femmes sont souvent nombreuses à faire le choix de la création d'entreprise (pour casser le plafond de verre). Cependant elles sont souvent, de fait, à la tête de petites structures. Il faudrait promouvoir l'acquisition d'entreprises plus importantes par des femmes.

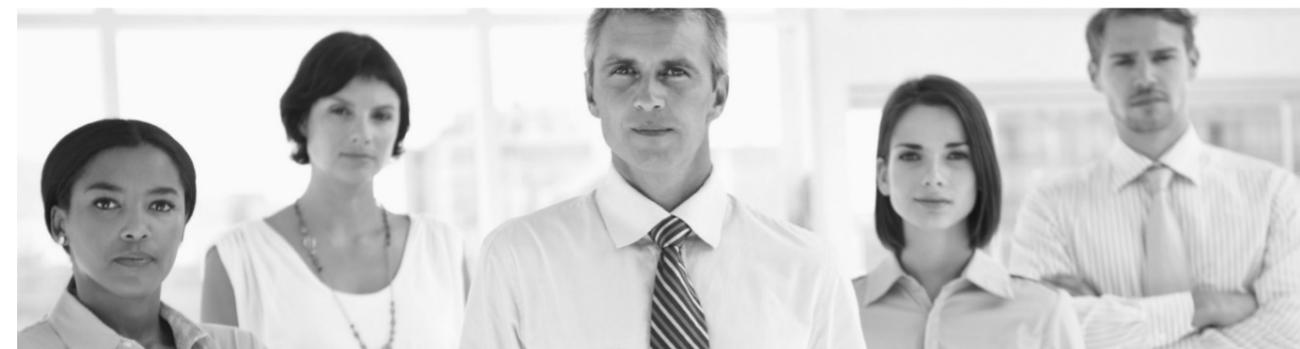
Isabelle LEGALLICIER, Président Groupe CCI Productions

“ Il y a de plus en plus un focus sur les femmes dirigeantes d'entreprise. De plus, l'échelle de leur action change. Il y a quelques temps, les femmes créaient leur propre emploi de façon indépendante. Désormais, elles créent de l'emploi pour les autres.

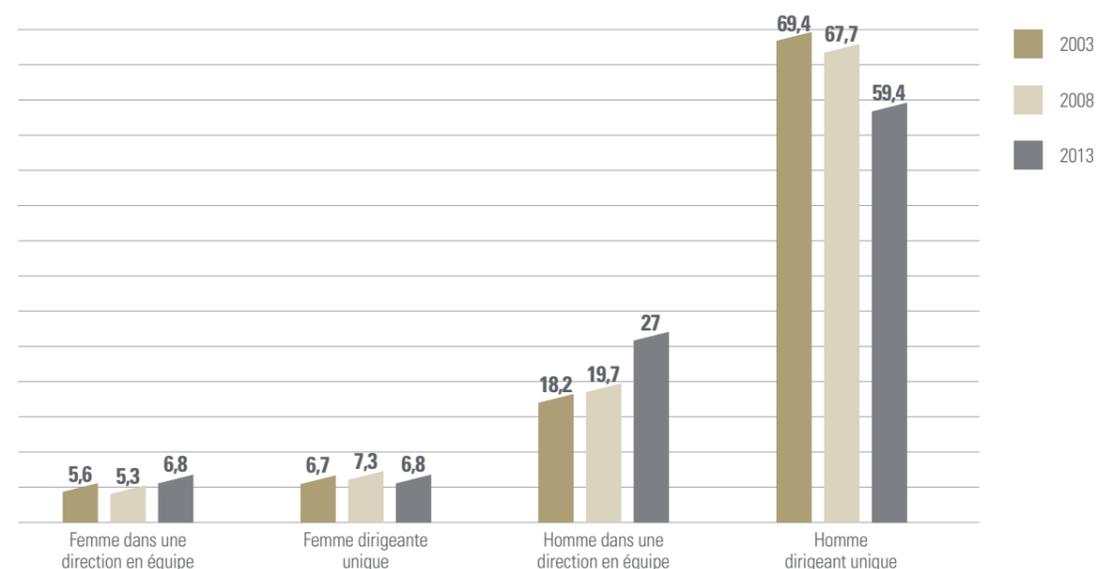
Anne-Karine STOCCHETTI, Fondatrice-Dirigeante d'Optimômes

Une femme dirigeante sur deux fait partie d'une équipe dirigeante

Nous avons également travaillé sur la notion d'équipe dirigeante qui concerne aujourd'hui un nombre croissant d'entreprises (+ 6 points en cinq ans). La progression des femmes dirigeantes se fait surtout à travers ce mode de direction collégiale : moins d'une femme sur deux dirige seule contre 70% des hommes ! La progression des équipes dirigeantes mixtes est très importante sur les entreprises de plus de 200 salariés et traduit un nouveau mode d'équilibre au sein de la gouvernance des entreprises.



GRAPH 03 Autant de femmes dans une direction collégiale que dans une direction unique (%)



Source : Étude KPMG - État des lieux de la place des femmes dirigeantes. Juin 2015

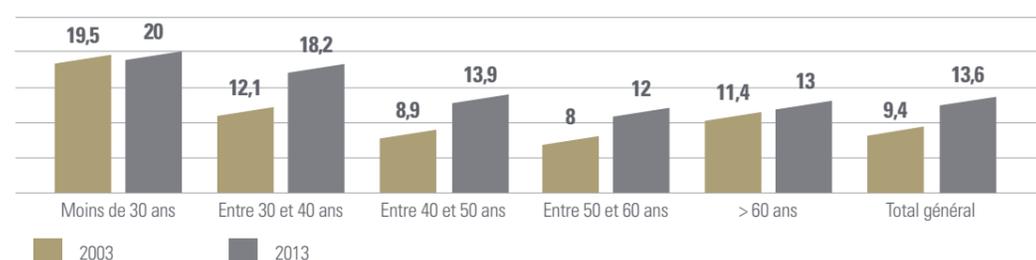
Une proportion plus forte de femmes dirigeantes de 30 à 40 ans

L'évolution de l'âge des dirigeantes révèle une forte progression de l'accès à la direction des entreprises des femmes de 40 à 60 ans, avec une progression de plus de 4 points en dix ans.

Cette évolution traduit notamment la capacité d'un certain nombre de femmes en entreprise à parvenir à des fonctions dirigeantes après une période importante passée à grimper les échelons des entreprises. Mais la strate pour laquelle

la proportion augmente le plus se situe entre 30 et 40 ans, passant de 12,1% à 18,2%. Cette évolution est très prometteuse car elle intègre un nombre croissant de femmes créatrices d'entreprises. Parallèlement, on s'aperçoit que les équipes dirigeantes mixtes se retrouvent dans toutes les strates d'âge, avec une progression remarquable pour les dirigeants de moins de 40 ans, qui traduit une adaptation et une modernité plus forte des jeunes dirigeants.

GRAPH 04 Un effectif dirigeant féminin plus jeune - Évolution entre 2003 et 2013 (%)



Source : Étude KPMG - État des lieux de la place des femmes dirigeantes. Juin 2015

“ De grandes entreprises comme SNCF, Legrand ou encore ERDF créent des clubs de femmes (ouverts aux hommes) pour faire avancer la place des femmes dans leur entreprise de manière très simple et très pragmatique. Il semble que cela permette aussi de libérer la parole et de faire en sorte que les deux sexes se comprennent.

Marie BEAURAIN, Gérante de Fonction Marketing



“ Il faut pousser les femmes dès leur plus jeune âge à prendre des responsabilités et arrêter les stéréotypes au niveau de l'éducation parentale et surtout scolaire.

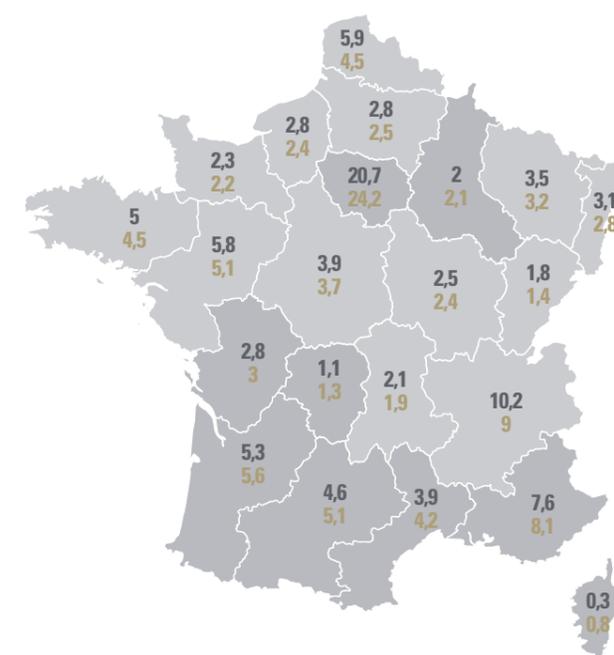
Sophie BERDOUES, Présidente du Conseil d'Administration des Parfums Berdoues

L'Île-de-France, le Sud et le Sud-Ouest, terres d'accueil des femmes dirigeantes

Une femme dirigeante sur deux vit en Île-de-France, dans le Sud ou le Sud-Ouest de la France. On trouve dans ces régions une concentration supérieure de femmes dirigeantes par rapport à la population active féminine. Les régions méridionales montrent la voie !

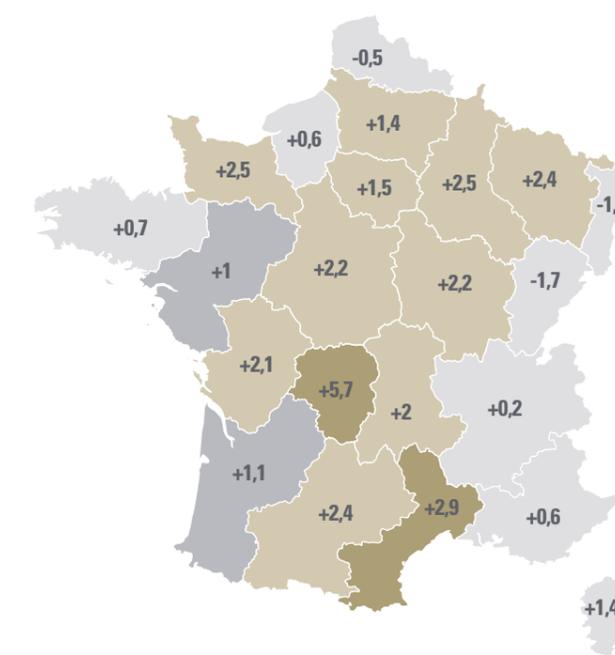
Les poids régionaux respectifs des femmes et des dirigeantes dans leur population totale sont illustrés ci-dessous (Graph 05). Conformément à leur puissance économique, les régions Île-de-France (24,2%), Rhône-Alpes (9%) et PACA (8,1%) représentent les territoires privilégiés des femmes dirigeantes. Malgré des disparités entre les régions en 10 ans, la part des équipes dirigeantes mixtes a augmenté dans presque toute la France, à l'exception de l'Alsace (-0,5%), de la Corse (-1,6%) et de la Franche-Comté (-4,6%).

GRAPH 05 Femmes dirigeantes en région en 2013 - Comparaison avec la population active (%)



■ % Population active féminine
■ % Femmes dirigeantes

GRAPH 06 Représentation des femmes dirigeantes - Évolution entre 2003 et 2013 (%)



Moyenne nationale : +1,6%
■ Très supérieur à la moyenne ■ Inférieur à la moyenne
■ Supérieur à la moyenne ■ Très inférieur à la moyenne

Source : Étude KPMG - État des lieux de la place des femmes dirigeantes. Juin 2015

“ On constate une évolution modérée voire très faible de la place des femmes dans des postes de dirigeantes. Elles s'investissent de plus en plus dans les réseaux et les organismes institutionnels. Pour autant, on a chacune « une vie de femme », il faut tout gérer.

Alice GEVAERT, PDG de Reseelec

Une représentation des femmes dirigeantes contrastée selon les secteurs

Les secteurs de services aux particuliers, des services sociaux et du commerce sont traditionnellement des secteurs à forte représentation féminine et nous pouvons observer le même impact sur les effectifs dirigeants, notamment en ce qui concerne les petites entreprises.

Cinq secteurs traditionnellement masculins connaissent une évolution importante de la proportion de dirigeantes : les industries agro-alimentaires, l'immobilier, l'agriculture, les biens de consommation et l'énergie.

A contrario, le secteur de la construction et des biens d'équipement sont les seuls qui connaissent une régression de la proportion des femmes dirigeantes sur les dix ans étudiés.

TAB 07 Effectifs dirigeants : moins de contrastes sur la représentation sectorielle - Secteur d'activité en 2013 (%)

	2003	2008	2013
Agriculture	12,70	13,60	13,70
Automobile	8,00	5,70	10,30
Biens consommation	12,80	11,90	13,90
Biens équipement	8,00	7,40	7,70
Biens intermédiaires	9,90	9,90	10,20
Commerce	14,70	14,50	16,40
Construction	8,10	7,90	7,70
Énergie	3,10	3,50	7,10
IAA	13,10	15,00	16,20
Immobilier	11,60	12,90	14,10
Industrie extractive	8,10	8,30	9,50
Services entreprises	10,70	11,40	12,20
Services particuliers	18,00	18,40	18,60
Social	22,40	25,00	22,40
Transports	12,40	12,20	12,10
Total général	12,40	12,80	13,80

Source : Étude KPMG - État des lieux de la place des femmes dirigeantes. Juin 2015

“ Le rôle de « chef d'entreprise » porté par une femme est très décrié par notre société : assumer son rôle, décider et manager est parfois difficile !

Stéphanie DUBRION, Dirigeante franchisée du réseau Proximed

2. Femmes dirigeantes : quelles sont les perceptions ?

Après avoir quantifié la présence des femmes dirigeantes au sein des entreprises sur une période de dix ans et montré au sein de quelles entreprises (taille, secteurs, régions) elles étaient aux commandes, nous avons souhaité approfondir notre réflexion en les interrogeant directement.

Nous leur avons donné la parole pour comprendre leur parcours, leurs motivations, les difficultés qu'elles rencontrent, leurs satisfactions, mais aussi leur engagement à faire changer les choses en matière d'égalité hommes/femmes.

400 femmes ont accepté de répondre à ces questions posées par l'Institut CSA pour KPMG, qui ont également été posées à 200 hommes pour mettre en valeur les points de convergence entre eux et les spécificités de ces femmes dirigeantes.

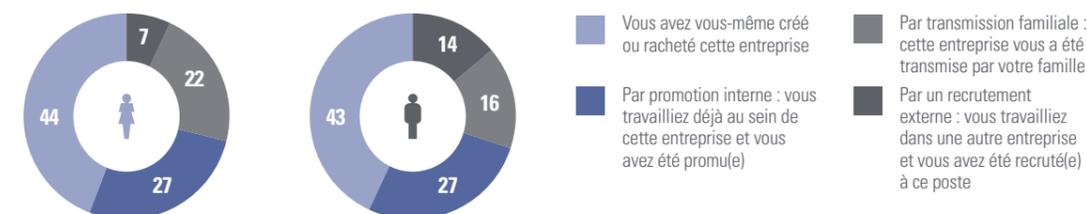
Comment devient-on une femme dirigeante d'entreprise ?

Les modes d'accès aux fonctions de dirigeant(e) d'entreprise varient sensiblement en fonction du genre. En effet, **si les femmes comme les hommes y accèdent d'abord en créant eux-mêmes ou en rachetant leur entreprise (44% pour les premières et 43% pour les seconds) et par promotion interne (27% pour les unes comme pour les autres), elles**

le deviennent le plus souvent par transmission familiale (22%, contre 16% pour les hommes).

À l'inverse, elles le deviennent moins par recrutement externe (7% contre 14% pour leurs homologues masculins).

GRAPH 08 De quelle manière avez-vous accédé aux fonctions que vous exercez aujourd'hui ? (%)



Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

“ L'une de mes priorités est de mener à bien notre entreprise familiale et de la faire évoluer.

Sandra RAGNI, Directrice Générale Adjointe de SAS Ragni



Les secteurs de l'industrie et du BTP se démarquent, puisque les femmes mettent plus de temps à accéder aux postes de direction que les hommes : pour l'industrie, après 14,2 années passées dans l'entreprise contre 12,6 pour les hommes, et pour le BTP, après 13,8 années passées dans l'entreprise contre 10,5 pour leurs homologues masculins.

D'autre part, s'agissant des dirigeant(e)s ayant accédé à leur fonction par promotion interne, il est intéressant d'observer que **cette dernière se produit en moyenne après un temps**

comparable passé dans l'entreprise : 10,6 ans pour les femmes et 10,3 pour les hommes.

Le niveau de diplôme joue un rôle d'accélérateur pour les femmes en entreprise. À diplôme égal (inférieur au Bac), une femme met 5,5 années de plus qu'un homme pour accéder au poste de dirigeant. Toutefois, cet écart est moins important pour les diplômés post-Bac. Ensuite, tout se passe bien à l'intérieur de l'entreprise.

TAB 09 Depuis combien de temps étiez-vous dans cette entreprise quand vous avez été promu(e) au poste de dirigeant(e) ? (moyenne en années)

		♀	♂
Taille de l'entreprise	10 à 49 salariés	10,8	10,1
	50 à 249 salariés	10,2	11,4
	250 salariés et plus	11	9,8
Secteur	Industrie	14,2	12,6
	BTP	13,8	10,5
	Commerce	8,7	9,8
	Services	11	9,3
Niveau de diplôme	Inférieur au Bac	18,1	12,6
	Bac	12,6	11,9
	Bac + 2	9,2	7,8
	Bac + 3 ou 4	8,2	13,8
	Bac + 5 et plus	9,5	8
	Ensemble	10,6	10,3

Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015



La création ou le rachat sont les moyens les plus efficaces de prendre la direction d'une entreprise de moins de cinq personnes. Au-delà, la promotion interne prend le relais. 60% de femmes dirigeantes dans les entreprises de plus de 250 personnes ont été promues.

Notons que l'accès le plus fréquent des femmes à ces postes de direction par transmission familiale s'observe a fortiori dans les secteurs de l'industrie (avec 48% vs 34% pour les hommes) et du BTP (avec 32% vs 21%), des secteurs traditionnellement masculins dans lesquels il semblerait que

les femmes accèdent plus difficilement par un recrutement ou une promotion.

Le niveau croissant de diplôme joue un rôle dissymétrique entre les hommes et les femmes : en ce qui concerne la création d'entreprise, le diplôme est un élément moteur pour les hommes, alors que pour les femmes il renforce la promotion interne et le recrutement externe. A contrario, la création d'entreprise apparaît pour beaucoup de femmes comme un moyen de compenser l'absence de diplôme sur le marché du travail.

TAB 10 De quelle manière avez-vous accédé aux fonctions que vous exercez aujourd'hui ? (%)

		♀				♂			
		Création ou rachat	Promotion interne	Transmission familiale	Recrutement externe	Création ou rachat	Promotion interne	Transmission familiale	Recrutement externe
Taille de l'entreprise	10-49 salariés	48	22	24	6	43	27	16	14
	50-249 salariés	33	39	17	11	27	34	8	31
	> 250 salariés	5	60	17	18	0	75	6	19
Secteur	Industrie	29	23	48	0	23	32	34	11
	BTP	49	7	32	12	58	17	21	4
	Commerce	48	28	20	4	48	21	12	19
	Services	44	30	14	12	43	36	5	16
Âge	Moins de 40 ans	36	37	21	6	25	26	36	13
	40 à 49 ans	34	37	20	9	41	36	12	11
	50 ans et plus	55	14	24	7	55	20	8	17
Niveau de diplôme	Inférieur au Bac	50	15	31	4	39	31	21	9
	Bac	45	28	19	8	46	11	19	24
	Bac + 2	44	25	25	6	34	32	29	5
	Bac + 3 ou 4	49	22	25	4	41	38	4	17
	Bac + 5 et plus	34	39	14	13	51	23	8	18
	Ensemble	44	27	22	7	43	27	16	14

Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

“ L'éducation que j'ai reçue, l'environnement familial, l'état d'esprit dans lequel j'ai été élevée m'ont donné envie de prendre les fonctions de direction de l'entreprise que mon père m'a transmises (Gris Découpage). La transversalité, le fait d'intervenir et d'être sollicitée dans de nombreux domaines (communication, RH, technique, opérationnel...) m'ont motivée.

Céline GRIS, Directrice Générale de Gris Découpage

Un goût d'entreprendre rassemble tous les dirigeants, mais l'objectif du pouvoir les différencie

Interrogé(e)s sur les raisons qui les ont poussé(e)s à accepter un poste de dirigeant(e), les femmes comme les hommes citent d'abord le goût d'entreprendre (respectivement 39% et 46%) et l'épanouissement professionnel (38% et 27%). Les valeurs des dirigeants ne paraissent pas différer fondamentalement selon leur genre.

Néanmoins, 31% des femmes soulignent que l'opportunité s'est présentée alors qu'elles ne l'avaient pas particulièrement recherchée (3^{ème} raison d'accès au poste), contre seulement 23% des hommes (4^{ème} raison d'accès au poste). Ne faut-il pas d'abord donner davantage envie aux femmes de prendre le pouvoir pour changer la situation ?

“ Je suis une autodidacte, mon meilleur diplôme c'est l'apprentissage ! Aujourd'hui encore, dans mon quotidien, ma principale motivation reste d'apprendre chaque jour.

Anne-Priscille DUPONT, Présidente de DLM location

TAB 11 Quelles sont les raisons qui vous ont poussé(e) à accepter ce poste de dirigeant(e) ou à créer / racheter une entreprise ? En premier ? En second ? (%)

	Femme		Homme	
	En premier	Au total	En premier	Au total
Le goût d'entreprendre : sens du risque, innovation	25	39	21	46
L'épanouissement professionnel, un travail plus intéressant	15	38	12	27
L'opportunité s'est présentée, mais vous ne l'avez pas particulièrement recherchée	24	31	18	24
L'envie de participer aux décisions stratégiques de l'entreprise	10	23	14	23
Le fait d'avoir des responsabilités plus importantes	6	16	9	19
La volonté d'être indépendant(e) plutôt que salarié(e) *	7	15	8	12
La possibilité de manager une équipe plus importante	2	9	6	11
La volonté d'être plus libre (temps ou lieu de travail) *	3	6	0	8
Le niveau de rémunération	1	4	4	4
Reprise de l'entreprise familiale	2	2	3	8
Autre	5	10	5	6

* Item posé uniquement aux dirigeant(e)s ayant créé ou racheté une entreprise

Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

Notons que les femmes cherchent moins l'opportunité que les hommes. Ainsi, 24% des femmes déclarent avoir saisi l'opportunité sans l'avoir particulièrement recherchée contre 18% des hommes.

“ L'entreprise est un acteur économique avec un rôle sociétal. Il est logique qu'elle soit composée d'hommes et de femmes, jeunes et moins jeunes, de confessions, d'origines variées, animée par un chef d'orchestre : le chef d'entreprise.

Stéphanie DUBRION, Dirigeante franchisée du réseau Proximed

Les mêmes atouts individuels, mais plus d'importance donnée à l'environnement par les dirigeantes, surtout les plus jeunes

Par ailleurs, si les dirigeantes sont plus nombreuses (84%) que les dirigeants (74%) à déclarer avoir bénéficié de soutiens lors de leur prise de fonction, ces soutiens sont sensiblement les mêmes. Arrivent ainsi en tête **la famille, les amis ou relations (61% pour les femmes, 49% pour les hommes), d'anciens collègues, confrères ou consœurs (32% vs 23%) et des réseaux d'accompagnement (15% vs 19%).**

Notons néanmoins que la famille, les amis ou relations jouent un rôle primordial pour les dirigeantes de moins de 40 ans (80%). Ce rôle est plus restreint pour les dirigeantes âgées de 40 à 49 ans (63%) et de 50 ans et plus (53%), ainsi que pour les jeunes dirigeants masculins (58%).

TAB 12 Parmi les facteurs suivants, quels sont ceux qui ont constitué un atout pour votre prise de fonction (ou la création / rachat d'entreprise) ? En premier ? En second ? (%)

	Femme		Homme	
	En premier	Au total	En premier	Au total
Votre motivation, votre état d'esprit	37	64	30	55
Votre expérience	21	37	30	51
Vos capacités	14	35	12	27
Votre entourage	12	23	13	23
Vos performances, vos résultats	6	14	9	20
Votre réseau	4	7	3	8
Votre âge	2	7	2	8
Votre genre (sexe)	1	2	0	0
Autre	2	5	0	2
NSP	1	1	1	1

Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

“ L'évolution des femmes en entreprise est très lente. Les choses changent difficilement, et cela est plus souvent dû au contexte éducatif et/ou au milieu socio-culturel.

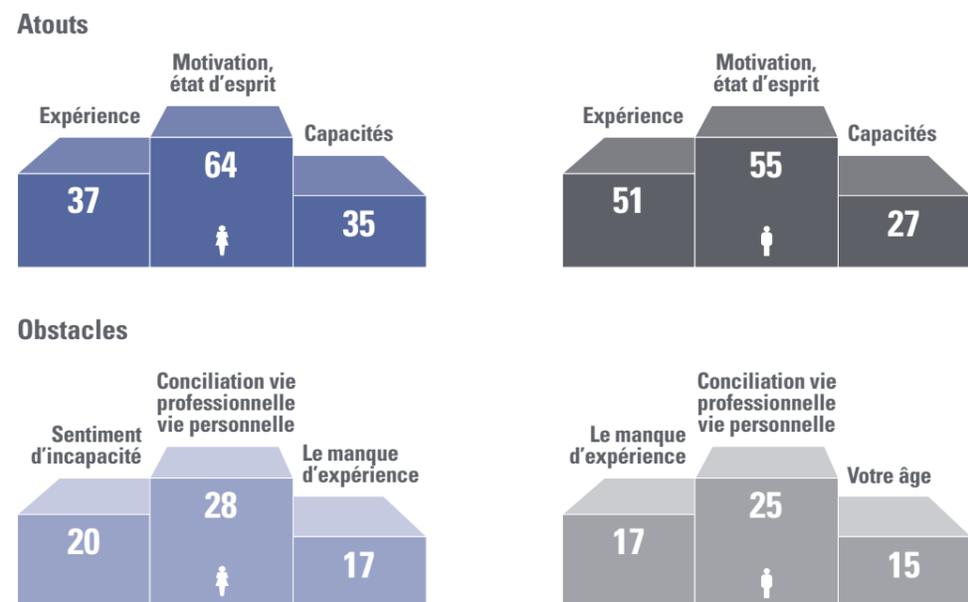
Agnès KERVARREC, Directeur Général de Wild France SAS



S'agissant des atouts pour leur prise de fonction, les femmes et les hommes insistent sur les mêmes facteurs : leur motivation et l'état d'esprit (respectivement 64% pour les femmes et 55% pour les hommes), leur expérience (37% vs 51%) et leurs capacités (35% vs 27%). Sur ce dernier aspect, il apparaît que le niveau de diplôme influence davantage chez les femmes que chez les hommes la perception de l'importance de leurs capacités.

Ces dernières sont en effet citées par 49% des femmes les plus diplômées, contre 37% des hommes les plus diplômés. L'entourage est quant à lui cité par 23% des dirigeantes et par 20% des dirigeants.

GRAPH 13 Des atouts à la prise de fonction globalement identiques, des obstacles différents (%)



Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015



“ Parlons, faisons des actions simples en entreprise pour casser les préjugés. Changeons dans la société des vocabulaires simples mais qui marquent : « l'heure des mamans » à l'école par exemple. Éduquons nos filles et nos garçons au respect de la différence comme une force et non comme une ségrégation.

Marie BEURAIN, Gérante de Fonction Marketing

Environ une femme dirigeante sur dix considère qu'être une femme a constitué un obstacle pour sa prise de fonction

Concernant les obstacles rencontrés, les hommes comme les femmes citent d'abord la difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle (respectivement 25% et 27%).

Ce constat crée également des passerelles entre ce qui se passe à l'échelon du dirigeant et dans les autres secteurs de l'entreprise : la pression liée à la vie privée s'exerce de manière homogène.

L'égalité entre hommes et femmes devant la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales est en marche.

Si les femmes et les hommes apparaissent donc tout autant confrontés à la difficulté de gérer cet équilibre, les premières soulignent à l'inverse davantage que les seconds leur manque de confiance en elles (20% vs 13%).

Même un niveau élevé d'études ne permet pas de contrecarrer cette moindre confiance des dirigeantes en elles-mêmes.

Parmi les Bac +5 et plus, elles sont en effet 17% à citer cet obstacle, contre seulement 6% des hommes. Autres obstacles fréquemment cités par les femmes : leur manque d'expérience (17% ; même proportion chez les hommes), leur âge (14% vs 15%) et leur genre. On peut considérer que cette faiblesse perçue est un véritable « héritage » de la situation passée et témoigne de la difficulté pour les femmes à se sentir légitimes sur ce terrain de la direction d'entreprise. Voilà un sujet de travail concret en perspective !

En effet, 11% des dirigeantes considèrent que le fait d'être une femme a constitué un obstacle pour leur prise de fonction (5^{ème} raison invoquée), alors que le genre n'est pas considéré comme un obstacle par les hommes. Si cette part (11%) peut laisser penser que les femmes sont relativement peu nombreuses à considérer leur genre comme un obstacle à leur prise de fonction, il est à noter que cette question ne se pose absolument pas chez les hommes.

Notons que cette perception se manifeste davantage parmi les dirigeantes de moins de 40 ans (16% vs 11% parmi les 40-49 ans et 10% parmi les 50 ans et plus).

TAB 14 Parmi les facteurs suivants, quels sont ceux qui au contraire ont constitué un obstacle ? En premier ? En second ? (%)

	Femmes		Hommes	
	En premier	Au total	En premier	Au total
La difficulté à concilier vie professionnelle et personnelle	19	28	16	25
Vous-même, le sentiment que vous n'alliez pas y arriver	9	20	7	13
Le manque d'expérience	9	17	12	17
Votre âge	9	14	10	15
Votre genre (sexe)	5	11	0	0
Votre famille, vos amis ou relations	6	10	7	12
Le regard des autres	5	9	3	7
Votre conjoint(e)	2	4	3	7
Le financement	2	2	3	6
Les lourdeurs administratives	1	1	1	2
La conjoncture économique	1	1	0	0
Autre	2	3	7	10
Aucun	29	29	30	30
NSP	1	1	1	1

Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

Des dirigeantes davantage motivées par les aspects humains et relationnels

Les dirigeants partagent tous une même passion de l'entreprise, mais les femmes y mettent une composante humaine et relationnelle plus forte.

Les trois éléments arrivant en tête tant pour les femmes que pour les hommes sont les mêmes : le management (31% vs 33%), la prise de décisions stratégiques (28% vs 36%) et le développement commercial de l'entreprise (26% vs 30%).

Cependant, les femmes insistent davantage que les hommes sur la relation client (20% vs 12%), les rapports avec les parties prenantes de l'entreprise (20% vs 11%) et le fait d'encadrer d'autres personnes (14% vs 6%). Elles positionnent donc davantage que les hommes l'élément humain comme une source de motivation.

On peut imaginer que ce n'est pas sans répercussion sur le quotidien des entreprises et les messages passés à l'encadrement de celles-ci.

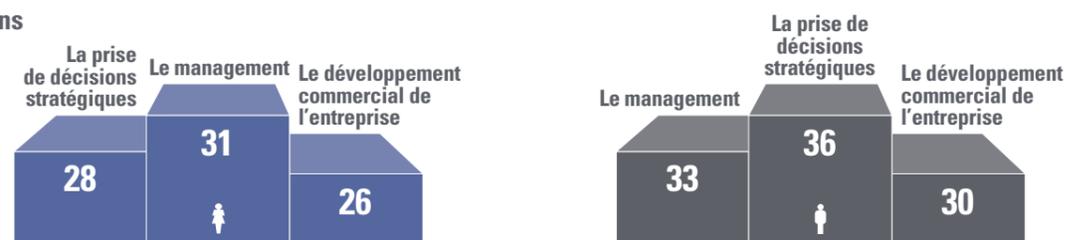
TAB 15 Parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui constituent pour vous un élément de motivation dans l'exercice de vos fonctions ? En premier ? En second ? (%)

	Femmes		Hommes	
	En premier	Au total	En premier	Au total
Le management	14	31	15	33
La prise de décisions stratégiques	13	28	24	36
Le développement commercial de votre entreprise	17	26	17	30
La relation client	12	20	8	12
Les rapports avec les parties prenantes de l'entreprise	10	20	4	11
La gestion financière de l'entreprise	7	17	7	19
Le fait d'encadrer d'autres personnes	5	14	3	6
L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	7	12	6	13
L'ampleur de vos responsabilités	5	10	3	11
Les rapports avec l'équipe dirigeante	4	8	3	9
La charge de travail	1	4	2	7
Les rapports avec les actionnaires	1	2	2	3
La pression, le stress	1	2	5	6
NSP	3	3	1	1

Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

GRAPH 16 Des motivations identiques, mais des difficultés sensiblement différentes entre hommes et femmes (%)

Motivations



Difficultés



Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

Parmi les éléments constituant au contraire des difficultés dans leur fonction, si nous faisons abstraction des problématiques d'équilibre que nous avons déjà commentées et qui demeurent après leur prise de fonction, les dirigeantes sont toutefois davantage sensibles à la pression et au stress que les hommes (39% vs 28%). Cette difficulté concerne cependant moins les dirigeantes de moins de 40 ans (24%) que celles de 40 à 49 ans (45%) et de 50 ans et plus (40%). On peut y voir un effet générationnel concernant des populations de dirigeantes qui sont montées les premières au feu du pouvoir.

Les choses changent fortement sur ce point, car **les jeunes dirigeantes apparaissent même un peu moins gênées par la pression que leurs homologues masculins de la même génération (28%)**. C'est sans doute sur ce type de ressenti et d'expérience qu'il convient aujourd'hui de communiquer plus largement, car il est de nature à susciter la confiance en soi, indispensable à l'envie d'exercer des responsabilités. D'autre part, les hommes voient davantage que les femmes le management comme une difficulté (25% vs 13%), ce qui est cohérent avec cette différence d'appréciation de la fonction que nous avons relevée plus haut. Notons enfin que la charge de travail constitue la troisième difficulté pour les femmes (27%) et la quatrième pour les hommes (22%).

TAB 17 Et au contraire, quels sont ceux qui constituent pour vous des difficultés dans l'exercice de vos fonctions ? En premier ? En second ? (%)

	Femmes		Hommes	
	En premier	Au total	En premier	Au total
La pression, le stress	21	39	13	28
L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	14	29	14	31
La charge de travail	15	27	10	22
La gestion financière de l'entreprise	8	16	7	13
Le management	8	13	21	25
Le fait d'encadrer d'autres personnes	4	11	6	15
La prise de décisions stratégiques	6	8	1	1
L'ampleur de vos responsabilités	4	8	2	8
Les rapports avec les parties prenantes de l'entreprise	4	7	4	7
Le développement commercial de votre entreprise	4	6	6	7
Les rapports avec les actionnaires	1	5	2	5
La relation client	3	4	5	7
Les rapports avec l'équipe dirigeante	1	3	3	5
NSP	7	7	6	6

Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

“ Être dirigeante n'est pas ma vocation première, je suis devenue dirigeante davantage par obligation familiale que par choix ; d'autant plus que le manque d'expérience au départ a été une difficulté. J'ai aujourd'hui acquis de l'expérience grâce à mon ancienneté dans ce poste.

Sandra RAGNI, Directrice Générale Adjointe de SAS Ragni

“ Négocier avec une femme c'est toujours mieux car on se comprend plus vite ; négocier avec un homme c'est « jouer » avec la complémentarité des genres. L'essentiel est de rester soi-même et de conserver les vrais objectifs.

Anne-Priscille DUPONT, Présidente de DLM location

La mobilité est moins perçue comme une opportunité par les femmes que par les hommes

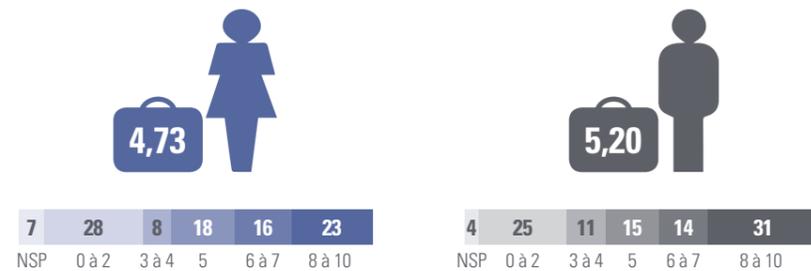
Alors que la mobilité géographique est souvent signe d'évolution au sein d'une entreprise, les femmes la perçoivent plus fortement comme une contrainte que les hommes.

Sur une échelle de zéro à dix, où zéro signifie que la mobilité géographique

représenterait une forte contrainte et 10 une vraie opportunité, les dirigeantes se situent en moyenne à 4,73, contre 5,20 pour leurs homologues masculins. C'est dans l'extrémité de l'échelle que le résultat est plus marquant : 31 % des hommes considèrent la mobilité

comme une vraie opportunité (échelle de 8 à 10) contre 23% des femmes. C'est parmi les femmes seules sans enfant (6,0) et les dirigeantes d'entreprises de 250 salariés et plus (6,0) qu'une telle mobilité est la plus perçue comme une opportunité.

GRAPH 18 Sur une échelle de zéro à dix, où zéro signifie que la mobilité géographique représenterait pour vous une véritable contrainte et dix que cela représenterait une vraie opportunité, les notes intermédiaires vous servant à nuancer votre jugement, comment vous situeriez-vous ? (%)



Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

TAB 19 Sur une échelle de zéro à dix, où zéro signifie que la mobilité géographique représenterait pour vous une véritable contrainte et dix que cela représenterait une vraie opportunité, les notes intermédiaires vous servant à nuancer votre jugement, comment vous situeriez-vous ?

		♀	♂
Taille de l'entreprise	10 à 49 salariés	4,7	5
	50 à 249 salariés	4,7	6,1
	250 salariés et plus	6	5,6
Secteur	Industrie	5,1	4,8
	BTP	5	3,3
	Commerce	4,5	5,9
	Services	4,7	5,5
Âge	Moins de 40 ans	4,5	5,7
	40 à 49 ans	4,5	4,7
	50 ans et plus	5,1	5,4
Situation familiale	Seul(e) sans enfant	6	4,4
	Seul(e) avec un ou des enfants	4,4	4,5
	En couple sans enfant	4,9	6,4
	En couple avec un ou des enfants	4,4	4,9
	Ensemble	4,7	5,2

Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

3. Les femmes dirigeantes s'engagent !

Les femmes dirigeantes s'engagent davantage sur l'aménagement du temps de travail

Interrogés plus précisément sur ce qu'elles et ils font concrètement pour améliorer la situation des femmes dans l'entreprise, c'est l'aménagement du temps de travail que l'ensemble des dirigeants mettent en tête de leur cheval de bataille. La différence entre les deux se joue sur le niveau de cet engagement, essentiel pour les premières avec 34% des réponses et plus nuancé pour les seconds avec seulement

16% des dirigeants qui s'estiment « très engagés » pour améliorer la situation des femmes dans l'entreprise.

Le sentiment donné par ce décalage, c'est la volonté d'agir des dirigeantes en démontrant concrètement leur engagement, alors que les hommes paraissent davantage rester dans la prise en compte.

GRAPH 20 Diriez-vous que vous êtes très engagé(e), plutôt engagé(e), pas vraiment engagé(e) ou pas du tout engagé(e) pour améliorer la situation des femmes dans votre entreprise ? (%)



Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

“ C'est une préoccupation particulière, et oui il y a des actions dans ce sens : le contrat parental, la gestion du temps de réunion, la fermeture des bureaux à 18h30, etc.

Anne-Sophie PANSERI, Présidente de Maviflex



“ L'aménagement des conditions de travail pour une femme en fonction de sa situation ne devrait pas être un obstacle à son intégrité, son implication et à ses compétences au sein de l'entreprise.

Sandra RAGNI, Directrice Générale Adjointe de SAS Ragni

Les dirigeants insistent aussi sur l'écoute, le dialogue et le relationnel (avec 20% contre 11% parmi les dirigeantes) pour faire bouger les choses. Pour le reste, les dirigeant(e)s agissent au niveau du recrutement et de l'évolution professionnelle (19% des femmes et 23% des hommes) par du soutien,

de l'accompagnement et de la valorisation (7% et 4%), par l'attention à la qualité de vie au travail (7% des dirigeantes et des dirigeants) et en communiquant au sein de leur entreprise sur l'égalité hommes-femmes (2% et 1%).

“ Je suis compréhensive pour les demandes de modulation d'emploi du temps et de plages horaires (80%, télétravail dans la mesure du possible).

Céline GRIS, Directrice Générale de Gris Découpage

Les dirigeantes n'envisagent pas de discrimination positive à l'embauche

Si les dirigeantes sont donc davantage engagées pour améliorer la situation des femmes dans leur entreprise, elles n'envisagent pas pour autant une éventuelle discrimination positive à l'embauche en leur faveur. **Elles sont en effet plus nombreuses à déclarer que la question du genre n'est**

pas importante dans une perspective de recrutement, à 82%, pour 74% chez les dirigeants. Pour le reste, 10% des dirigeantes choisiraient une femme à compétences égales et 7% un homme, tandis que 13% des dirigeants choisiraient une femme et 11% un homme.

GRAPH 21 Si vous aviez à choisir entre une femme et un homme à compétences égales pour un poste à responsabilités, qui auriez-vous tendance à privilégier ? (%)



Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

Notons que les dirigeantes les moins diplômées auraient davantage tendance que les diplômées à privilégier une femme (51,9% des niveaux Bac ou inférieur vs 7% des Bac +5 et plus). Enfin, 20% des dirigeantes dans le secteur du

BTP choisiraient plutôt un homme et 25% des dirigeants masculins dans le secteur des services opteraient plutôt pour une femme.

“ Il n'y a aucune discrimination et l'argumentaire pour une prise de poste ou une évolution est uniquement professionnel.

Tina PEREZ, Directrice du Centre Hospitalier Intercommunal Caux Vallée de Seine

“ Ce n'est pas l'équilibre qui est recherché mais que des femmes soient présentes dans tous les services de l'entreprise. L'augmentation du nombre de femmes dans l'entreprise a un effet amplificateur, les autres managers se mettent à recruter des femmes et pas que la dirigeante !

Sylvie GUINARD, Présidente de Thimonnier

TAB 22 Si vous aviez à choisir entre une femme et un homme à compétences égales pour un poste à responsabilités, qui auriez-vous tendance à privilégier ? (%)

	Femme				Homme				
	Plutôt un homme	Plutôt une femme	Sans importance	NSP	Plutôt un homme	Plutôt une femme	Sans importance	NSP	
Secteur	Industrie	13	9	78	0	14	1	85	0
	BTP	20	8	68	3	10	2	75	12
	Commerce	5	8	87	0	17	16	67	0
	Services	5	13	81	1		25	75	0
Âge	Moins de 40 ans	6	3	91	0	21	11	68	0
	40 à 49 ans	4	12	82	2	10	5	85	0
	50 ans et plus	11	12	77	0	5	21	69	5
Niveau de diplôme	Inférieur au Bac	10	19	70	1	10	13	77	0
	Bac	9	18	70	3	10	24	66	0
	Bac + 2	3	8	88	1	13	21	65	1
	Bac + 3 ou 4	7	3	90	0	11	4	85	0
	Bac + 5 et plus	8	7	85	0	10	6	79	5
Ensemble	7	10	82	1	11	13	74	2	

Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015



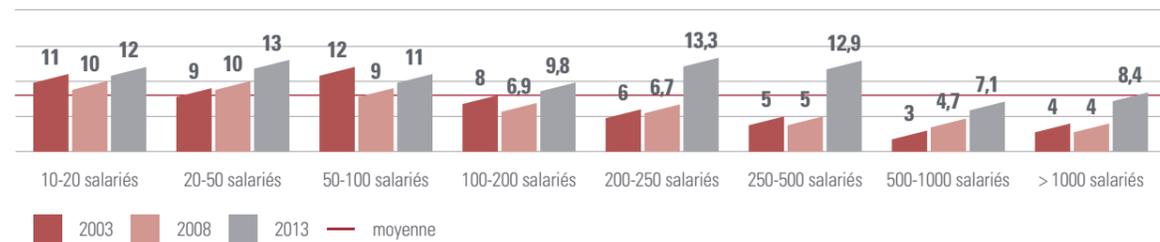
4. Vers plus de mixité !

Il est bon de rappeler qu'en 2013, une femme dirigeante sur deux faisait partie d'une direction collégiale contre un homme sur quatre. L'augmentation des entreprises qui ont plusieurs dirigeants est un facteur important facilitant l'accès des femmes à la direction : une femme dirigeante sur deux l'est aujourd'hui en équipe.

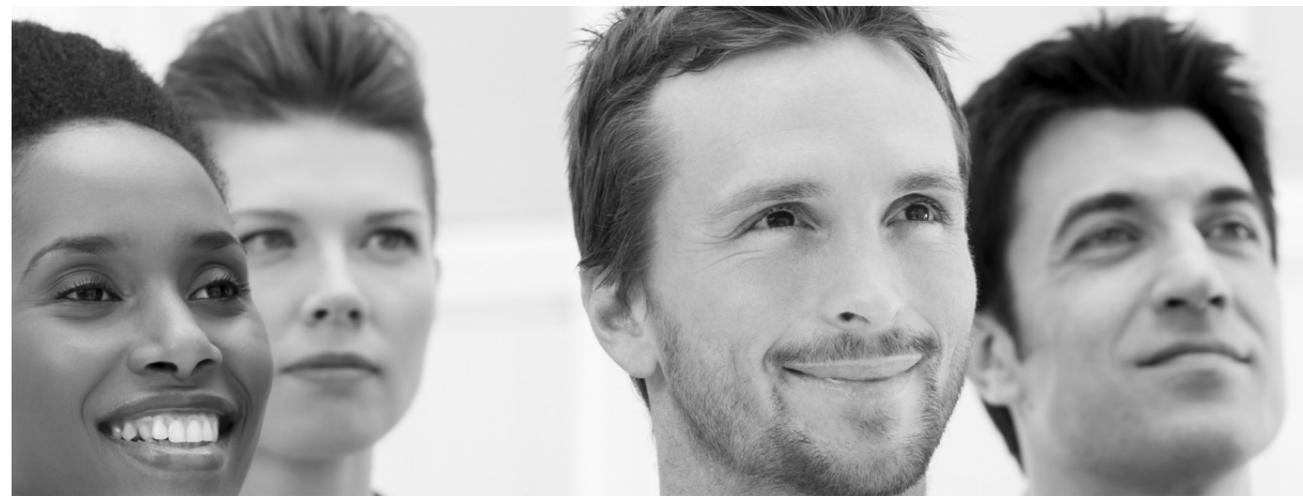
La progression de la proportion des équipes mixtes au sein des différentes strates d'entreprises montre l'augmentation importante dans les entreprises de plus de 200 salariés, et un écart assez faible en 2013 si on considère l'ensemble de la population d'entreprises.

La mixité s'inscrit donc aujourd'hui comme une exigence des entreprises : elle doit avancer dans les esprits et dans la réalité, et à tous les niveaux de l'entreprise.

GRAPH 23 Données par tranche d'effectif 2013 : proportion d'équipes mixtes (%)



Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015



“ La mixité permet souvent d'aborder les problèmes différemment, et cela permet d'être complémentaire pour le bien de l'entreprise.

Agnès KERVAREC, Directeur Général de Wild France SAS

“ La mixité est un équilibre à atteindre pour augmenter l'efficacité et la performance de l'entreprise.

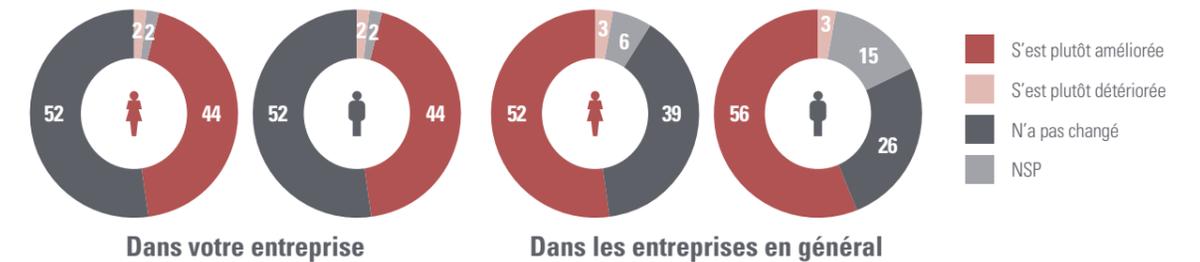
Laurence DUBARRY, Présidente du Directoire Les Duys de Gascogne

Un travail encore important pour promouvoir la mixité

Dans l'ensemble, les dirigeantes semblent plus fermement convaincues des avantages de la mixité hommes-femmes dans les postes à responsabilités au sein des entreprises, qu'il s'agisse du dynamisme (57% vs 47% parmi les hommes), de la prise en compte des enjeux humains (61% vs 50%), de l'efficacité et de la motivation.

Cependant, les dirigeantes et les dirigeants s'accordent à dire que la mixité a globalement évolué favorablement au cours des dernières années, bien que les avancées restent timides au sein de leur propre entreprise. Plus de la moitié (52% des dirigeantes et 56% des dirigeants) pense ainsi que la situation s'est plutôt améliorée dans les entreprises en général, contre 44% qui jugent qu'elle s'est plutôt améliorée dans leur entreprise. Est-ce une manière de signifier la difficulté de ce chantier quand on veut s'y atteler concrètement ?

GRAPH 24 De manière générale, diriez-vous qu'en ce qui concerne la mixité hommes-femmes, au cours des dernières années la situation s'est plutôt améliorée / plutôt détériorée / n'a pas changé ? (%)



Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

TAB 25 De manière générale, diriez-vous qu'en ce qui concerne la mixité hommes-femmes dans votre entreprise, au cours des dernières années la situation s'est plutôt améliorée / plutôt détériorée / n'a pas changé ? (%)

		Femme				Homme			
		S'est plutôt améliorée	S'est plutôt détériorée	N'a pas changé	NSP	S'est plutôt améliorée	S'est plutôt détériorée	N'a pas changé	NSP
Taille de l'entreprise	10 à 49 salariés	41	2	53	1	40	1	56	3
	50 à 249 salariés	54	0	46	0	61	2	36	1
	250 salariés et plus	71	5	24	0	61	14	25	0
Secteur	Industrie	43	0	57	0	42	3	55	0
	BTP	37	0	63	0	40	2	56	2
	Commerce	45	3	49	3	46	1	49	4
	Services	45	2	52	1	45	1	51	3
Âge	Moins de 40 ans	45	0	55	0	30	3	62	5
	40 à 49 ans	49	2	48	1	42	0	57	1
	50 ans et plus	40	2	55	3	55	2	41	2
Ensemble		44	2	53	1	44	2	52	2

Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015

Pourtant les hommes et les femmes s'accordent pour dire qu'ils travaillent mieux ensemble

La mixité est davantage porteuse d'efficacité (61% « Oui, tout à fait ») et de créativité (59% « Oui, tout à fait ») pour les femmes, alors que les hommes y voient davantage de confiance (56% « Oui, tout à fait ») et une meilleure prise en compte des relations sociales (55% « Oui, tout à fait »). Pour améliorer les relations dans l'entreprise ou pour créer plus

directement de la valeur, chacun des dirigeants parle d'abord sans le savoir de complémentarité. Et c'est elle qui est sans doute le véritable fondement de cette mixité, surtout quand les points forts prêtés à l'autre sont l'exacte réponse aux difficultés avouées.

TAB 26 Pensez-vous que davantage de mixité hommes-femmes dans les postes à responsabilités au sein des entreprises est porteur de...? (%)

	Femme			Homme		
	Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Sous-total	Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Sous-total
Efficacité	61	32	93	54	34	88
Meilleure prise en compte des enjeux humains	61	28	89	50	32	82
Créativité	59	34	93	51	37	88
Dynamisme	57	37	94	47	38	85
Meilleure prise en compte des relations sociales	57	31	88	55	30	85
Motivation	56	35	91	51	29	80
Éthique	50	34	84	50	37	87
Confiance	49	39	88	56	33	89
Croissance et création de valeur	48	36	84	47	37	84
Pérennité / vision long terme	47	38	85	44	37	81

Source : Femmes dirigeantes - Enquête de l'Institut CSA pour KPMG. Avril 2015



Mixité des équipes dirigeantes : des affaires qui marchent... mieux !

Dans notre état des lieux sur les femmes dirigeantes, nous avons rencontré ce double phénomène : montée en puissance des équipes dirigeantes (une entreprise sur cinq) et au sein de ces équipes l'existence et la croissance des équipes mixtes. Ce phénomène est une réalité pour l'ensemble des strates d'entreprise.

Bien sûr, les équipes dirigeantes demeurent fortement liées à la notion de famille : 56% des équipes familiales ont des membres qui portent le même nom. Toutefois ce pourcentage décroît sur notre période d'observation et démontre qu'un véritable phénomène a pris naissance.

Cette montée en puissance des équipes mixtes concerne plus particulièrement les structures de 10 à 50 salariés et les entreprises de plus de 200 salariés : il échappe à une question de seuil ou à la modernisation des grandes entreprises et certains secteurs d'activité sont plus concernés que d'autres (agriculture, commerce, industrie, et services sociaux).

TAB 27 Taux d'EBITDA pour les équipes dirigeantes : les équipes mixtes sont meilleures gestionnaires sur la période (%)

	2003	2008	2013
Équipes mixtes	6,4	5,8	6,3
Autres structures de direction	6	4,1	5,9

Source : Étude KPMG - État des lieux de la place des femmes dirigeantes. Juin 2015

TAB 28 Taux croissance du CA : les équipes mixtes portent plus d'efficacité (%)

	2003	2008	2013
Équipes mixtes	4,9	5,5	2,9
Autres structures de direction	3,9	5,2	2,7

Source : Étude KPMG - État des lieux de la place des femmes dirigeantes. Juin 2015

Ce n'est pas non plus un mouvement générationnel car toutes les strates d'âge sont concernées. Transformation des structures juridiques, sécurisation de la gouvernance, recherche d'une meilleure diversité des compétences, on peut imaginer beaucoup de raisons à cette évolution. Une chose est sûre : le laboratoire de la mixité est en marche.

Par ailleurs, quand on observe les performances moyennes des trois dernières années en 2003, 2008 et 2013, le modèle de la direction mixte semble gagnant, autant sur le plan de la croissance du CA que du taux d'EBITDA*; d'autant que ces performances sont durables sur les dix années observées.

Les entreprises avec une direction mixte réussissent mieux que les autres et semblent démontrer l'efficacité opérationnelle de cette complémentarité que nous avons décrite plus haut. En théorie, cela promettait de fonctionner, en pratique, cela fonctionne !

TAB 29 Équipes dirigeantes mixtes et secteurs d'activité (%)

	2003	2008	2013
Agriculture	6,4	10,6	11,2
Automobile	8,1	4,2	8,5
Biens consommation	9,4	8,7	9,3
Biens équipement	3,8	6,9	7,6
Biens intermédiaires	5,2	7,9	8,7
Commerce	7,6	13,3	15,8
Construction	4	6,4	6,7
Énergie	3,9	3,1	4,5
IAA	7,3	13,6	10,9
Immobilier	8,6	10,1	11
Industrie extractive	3,2	10	8,7
Services entreprises	7,9	6,9	7
Services particuliers	11,7	11,7	11,6
Social	13,7	17,3	17,3
Transports	7,3	9,3	10,1
Total général	7,7	9,8	10,6

Source : Étude KPMG - État des lieux de la place des femmes dirigeantes. Juin 2015

“ Depuis quelques années (4-5 ans), il est vrai que nous prenons plus en considération la mixité. Nous essayons de faciliter les conditions de travail et aménageons les horaires pour les femmes rencontrant des difficultés personnelles.

Sandra RAGNI, Directrice Générale Adjointe de SAS Ragni

* Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. L'EBITDA désigne les revenus d'une entreprise avant soustraction des intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions sur immobilisations.

5. KPMG : « Women for Business »

Conclusion

Le réseau « Women for Business »



Lancé en 2013, « Women for Business » est un réseau interne rassemblant les professionnelles KPMG. Il vise à valoriser la contribution des femmes au monde économique, renforcer les interactions avec les autres réseaux féminins (nationaux ou locaux), développer les meilleures pratiques et favoriser l'émergence de femmes à haut potentiel.

Aujourd'hui, « Women for Business » rassemble une centaine de femmes représentant tous les métiers et issues de toutes les régions de KPMG.

Le réseau soutient de nombreuses initiatives à travers la France.

Des ambassadrices talentueuses partout en France



Sarah Arcioni
sarcioni@kpmg.fr
Région Est



Béatrice Charlas
bcharlas@kpmg.fr
Région Sud-Ouest



Annie Chauzu
achauzu@kpmg.fr
Région Nord



Carine Demonio
cdemonio@kpmg.fr
Région Normandie



Marie-France Dubord
mfubord@kpmg.fr
Région Paris & Centre



Marie Guillemot
mguillemot@kpmg.fr
Paris Audit



Béatrice Jestin
bjestin@kpmg.fr
Région Ouest



Céline Laurent
celinelaurent@kpmg.fr
Région Sud-Est



Sara Righenzi
srighenzi@kpmg.fr
Grande Région
Rhône-Alpes

Au terme de cette exploration de l'univers des femmes dirigeantes et de la mixité en entreprise, vient naturellement l'envie d'agir. Que faire pour accélérer l'accès des femmes à des postes de direction ?

À l'aune des différents thèmes parcourus et en y intégrant le résultat des interviews menées, quelques pistes peuvent se dégager. Elles ne sont qu'esquissées, doivent être challengées et méritent une réflexion collective.

Mobiliser les hommes !

Aussi étonnante que puisse paraître cette injonction, elle est pourtant au cœur de notre sujet. Les femmes investissent des secteurs et des places mais les hommes doivent comprendre qu'il ne s'agit pas d'un combat. Il s'agit plutôt de la reconnaissance d'une richesse. Mobiliser les femmes est insuffisant pour accélérer ce mouvement de mixité. Il faut maintenant entraîner les hommes et porter davantage cette prise de conscience partout où des entrepreneurs se réunissent pour faire avancer l'idée d'entreprise.

Investir le monde de la famille au plus tôt pour utiliser sa capacité d'influence.

L'importance de la famille qui ressort des témoignages et de l'étude montre que c'est d'abord là que les réflexes doivent changer. Elle doit « accueillir » l'idée de la femme chef d'entreprise pour la promouvoir. Jeux de société, ou jeux de stratégie en ligne, des appels à projets peuvent être lancés pour stimuler la créativité sur le terrain. Cette sensibilisation est essentielle.

Développer des actions de sensibilisation tout au long de la formation pédagogique.

Le collège peut être le premier endroit où encourager les envies qui peuvent naître : concours autour de l'idée de création d'entreprise, témoignages de femmes chefs d'entreprise... l'envie doit être suscitée au plus tôt.

L'étude souligne également que les diplômées post-Bac sont un terreau de l'esprit d'entreprise au féminin. Profiter de cette période pour promouvoir des échanges, éveiller à la notion de leadership au-delà même des formations de type école de commerce, en l'étendant à un maximum de cursus, nous paraît un champ prometteur.

Remerciements

Développer la visibilité des réseaux de femmes chefs d'entreprise, en particulier ceux liés à la création.

Il nous paraît important d'ancrer ces réseaux aux yeux de celles qui ont envie de créer leur entreprise et devenir dirigeante. Tout ce qui sera mené en amont permettra également de lutter contre le manque de confiance en soi et le doute sur la légitimité qui restent trop souvent des marqueurs de ces femmes entrepreneurs.

Le développement des concours de création lancés par certaines de ces associations, va également dans ce sens.

Mettre en place une plateforme d'échanges et de bonnes pratiques pour l'ensemble des dirigeants qui souhaitent développer la mixité au sein de leur entreprise. La volonté affichée des femmes dirigeantes de travailler sur l'aménagement du temps de travail de leurs salariées est une idée qui peut permettre à beaucoup d'entreprises d'avancer concrètement. Il faut donner des idées neuves et applicables à l'ensemble des entrepreneurs.

Mettre en valeur les parcours de dirigeantes et les équipes dirigeantes mixtes.

Communiquer sur les réussites des femmes chefs d'entreprise créera et alimentera les envies et les ambitions des jeunes générations !

L'accélération de l'accession des femmes aux postes de direction et le développement de la mixité au sein des équipes dirigeantes passeront par des actions concrètes. Ces propositions ne sont qu'un début, mais nous avons envie de les encourager et de les promouvoir. Les femmes dirigeantes d'aujourd'hui veillent à relever le défi avec force et conviction en accompagnant jour après jour l'évolution des mentalités et des codes sociaux en entreprise pour plus d'échange, de porosité, d'interaction et de complémentarité entre les hommes et les femmes. C'est ce lendemain prometteur, riche et mixte que nous encourageons et souhaitons pour conclure cette belle et passionnante exploration.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à cette étude, en particulier les dirigeantes et dirigeants qui ont accepté de livrer leur expérience ainsi que toutes les femmes du réseau « Women for Business » de KPMG qui ont eu l'envie de nous faire partager leur histoire, leurs projets et leur passion :

Nom de l'entreprise	Dirigeante	Taille de l'entreprise	Secteur
Fonction Marketing Reims (51)	Marie Beaurain	TPE 0 salarié	Conseil aux entreprises
Parfums Berdoues Cugnaux (31)	Sophie Berdoues	CA 17 M€ 90 salariés	Parfums et cosmétiques
Les Ducs de Gascogne Gimont (32)	Laurence Dubarry	CA 12 M€ 75 salariés	Agroalimentaire (spécialisé dans le colis cadeau)
Proximed SARL Astriad Saint Brice Courcelles (51)	Stéphanie Dubrion	7 salariés	Santé
DLM Location Lille (59)	Anne-Priscille Dupont	CA 33 M€ 150 salariés	Location de véhicules de tourisme et utilitaires
SAS Reseelec Arques (62)	Alice Gevaert	CA 4 M€ 18 salariés	Travaux publics. Spécialisation en réseau électrique (haute qualification basse tension)
Gris Découpage Lesmenils (54)	Céline Gris	CA 36 M€ 180 salariés	Industrie (fabrication de rondelles)
Thimonnier Saint-Germain au Mont-d'Or (69)	Sylvie Guinard	CA 13 M€	Industrie (concepteur et constructeur de machines d'emballages souples)
Wild France SAS Le Houllme (76)	Agnès Kervarrec	49 salariés	Agroalimentaire
Groupe CCI Productions Acquigny (27)	Isabelle Legallicier	CA 17 M€ 190 salariés	Industrie Chimique
Maviflex Décines-Charpieu (69)	Anne-Sophie Panseri	CA 20 M€	Industrie (production de portes souples)
Centre Hospitalier Intercommunal Caux Vallée de Seine (76)	Tina Perez	CA 80 M€ 820 salariés	Santé
SAS Ragni Cagnes (06)	Sandra Ragni	48 salariés	BTP (éclairage public - fabricant)
OPTIMOMES, le mieux pour les mômes ! Vannes (56)	Anne-Karine Stocchetti	85 salariés	Service aux personnes

Un grand merci également à tous les professionnels de KPMG qui se sont mobilisés pour la réalisation de cette étude.

Contact

KPMG

Tour EQHO
2 Avenue Gambetta
CS 60055
92066 Paris La Défense

www.kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2015 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG, le logo et « cutting through complexity » sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France.

Crédits photos : Istock – Sutterstock.

Réf. : Étude Femmes – Code : 1649.

Imprimé en France avec des encres végétales par Point 44 – imprimerie certifiée ISO 14001 – Papier certifié issu de forêts gérées durablement.

