

## LE MONDE ECONOMIE

### Les dirigeantes, moteurs de l'ascension professionnelle des femmes

LE MONDE ECONOMIE | 02.07.2012

Par Julie Battilana, Professeure associée, Harvard Business School

**Sheryl Sandberg, directrice générale de [Facebook](#), [Indra Nooyi](#), PDG de PepsiCo, et [Anne Lauvergeon](#), PDG d'Areva entre 2001 et 2011, sont autant de figures emblématiques du monde des affaires.**

Pourtant, d'année en année, les statistiques continuent de nous [rappeler](#) inexorablement que la féminisation du personnel dirigeant des entreprises est un processus lent et fragile. Les femmes continuent de représenter moins de 25 % des cadres dirigeants en [France](#) et dans le monde et moins de 5 % des PDG des 500 plus grandes [entreprises](#) à l'échelle mondiale.

Pourtant, quand elles y parviennent, leur présence à des positions élevées est bénéfique pour les entreprises, et ce particulièrement en matière d'innovation. D'après les résultats d'une étude à paraître cette année dans le *Strategic Management Journal* ("[Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance ? A Panel Data Investigation](#)"), parmi les entreprises innovantes qui investissent dans la recherche et développement, celles qui ont une proportion de femmes plus grande que les autres parmi leurs cadres dirigeants ont un niveau de performance plus élevé.

#### LEADERSHIP COLLABORATIF

Au-delà des avantages liés à la diversité de [points de vue](#) et de solutions que les femmes sont susceptibles d'[apporter](#) dans les processus d'innovation, leur présence à des postes élevés envoie un signe fort au reste des femmes dans l'organisation, qui sont ainsi plus motivées et engagées du fait des possibilités d'évolution en interne.

Enfin, les femmes ont souvent un [style](#) de leadership collaboratif qui favorise la participation des membres de leur équipe au processus de décision. Ce type d'encadrement a des effets positifs sur la créativité au sein de l'organisation.

Pour bénéficier des avantages en matière d'innovation et de performance liés à la présence des femmes aux côtés de leurs homologues masculins à des postes élevés, encore faut-il qu'elles puissent accéder à ces positions.

Les femmes formées et compétentes ne manquent pas, mais leur parcours au sein des entreprises est semé d'embûches. Elles sont souvent moins bien connectées aux réseaux d'influence de leur organisation que leurs homologues masculins, ce qui nuit à leur progression relative vers les sommets de la hiérarchie.

Elles pâtissent aussi d'un double préjugé. Si elles font preuve de force, elles rompent avec l'image de la figure maternelle, ce qui leur vaut d'être perçues comme agressives. A l'inverse, si elles sont chaleureuses, on les taxe souvent d'incompétence dans un monde où le leadership reste associé à des valeurs masculines.

Les entreprises doivent donc créer des comités en charge du suivi du parcours des femmes en interne pour [briser](#) le plafond de verre. Ces comités doivent réaliser un audit complet visant à [mettre](#) en lumière les discriminations à l'encontre des femmes quand elles existent, mais aussi à [proposer](#) des solutions adaptées à leur organisation.

La composition et l'indépendance de ces comités sont cruciales. C'est en nommant des hommes et des femmes influents et visibles au sein de l'entreprise, et en leur donnant les moyens nécessaires à l'évaluation de la situation puis à la mise en oeuvre de réformes, que les dirigeants pourront [changer](#) la donne.

**Julie Battilana, Professeure associée, Harvard Business School**