

## **INSPIREZ-VOUS DES BONNES PRATIQUES DE ACCOR ET BOOSTEZ VOTRE LEADERSHIP AU FEMININ !! - 1ERE PARTIE**

### **Introduction**

Nous avons le plaisir de vous transmettre cette cinquième lettre dans son nouveau format et cette deuxième story sur la thématique du développement professionnel des femmes aujourd'hui managers et futures dirigeantes de demain.

En ce début d'automne, nous souhaitons vous donner le sourire en vous transmettant cette cinquième histoire managériale courte agrémentée de métaphores pour vous en faciliter l'appropriation et inspirer vos actions

Notre thématique est celle de la place des femmes dans les fonctions de dirigeantes et de leur progression pour accéder à des postes de leadership.

Nous traiterons cette thématique comme suit :

- La solitude des femmes dans les instances dirigeantes
- Commencez à promouvoir votre leadership au féminin
- Inspirez-vous des bonnes pratiques du groupe Accor – Première partie

### **1. La solitude des femmes dans les instances dirigeantes**

#### 1.1 Les femmes dans les instances dirigeantes

Les femmes progressent dans les instances dirigeantes mais elles sont encore trop peu nombreuses pour échapper aux stéréotypes de genre.

Néanmoins, la dynamique de féminisation est forte depuis la promulgation de la loi Copé-Zimmerman en 2011, qui a imposé un quota obligatoire de 40 % de femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées à partir de 2017.

Grâce à cette loi, le pourcentage des femmes dans les conseils est passé de 18,2 % en 2011 à 34,3 % en 2016 pour atteindre 43,7 % au 01 Mars 2019 pour l'ensemble des sociétés du SBF 120 (Chiffres de l'observatoire de la gouvernance des sociétés cotées. (Source : [Le figaro](#)))

Malgré cette progression, elles sont encore peu nombreuses à percer le plafond de verre et les rares élues évoquent souvent une part de chance comme si leurs diplômes ou leurs talents ne suffisaient pas.

Une fois qu'elles accèdent au sommet du pouvoir, tout reste à faire et les symboles sont parfois cruels : dans certaines entreprises, il n'y a pas de toilettes pour femmes aux étages de direction.

Cette « féminisation par le haut » proposée par cette loi n'est pas suffisante car la part des femmes dans les comités exécutifs est seulement passée de 11,3 % en 2011 à 14,7 % en 2016 puis à 18 % en 2018.

Par ailleurs, nous constatons qu'avant d'accéder aux plus hautes fonctions, elles occupent souvent des postes de support plutôt qu'opérationnels : Relations Humaines, Communication ou Marketing.

Sur ce thème de la mixité des Comex, l'institut Montaigne propose aujourd'hui que 40% des postes dans les comités de direction soient réservés aux femmes d'ici 5 ans, comme des pays tels que la Norvège ou la Suisse l'ont fait l'an dernier, avec des seuils différents.

Sur un sujet relié à cet accès au pouvoir des femmes, nous constatons que l'écart de salaire en France entre les hommes et les femmes, à compétences égales et en équivalent temps plein est encore de 18,5 %, selon une étude de l'INSEE de mars 2019. Il reste donc du chemin à parcourir.

### 1.2 Les freins à l'accès des femmes aux postes de direction

Parmi les freins qui existent à l'accès des femmes au pouvoir dans les entreprises, nous pouvons mentionner :

- Le fait que le modèle de leadership actuel est culturellement masculin
- L'inconfort de beaucoup de femmes pour exprimer ouvertement leur ambition
- Une coalition masculine dans certaines entreprises pour freiner l'ascension des femmes aux postes de plus haut niveau
- Un manque de confiance en soi ou un doute sur leur légitimité
- L'absence de dispositifs de coaching, facteur de succès important (voir notre STORY N°3 : Inspirez-vous des bonnes pratiques de DANONE pour accompagner vos transformations d'entreprise)
- Le sentiment de certaines femmes que pour accéder aux plus hautes responsabilités, elles doivent renoncer à leur authenticité et copier le style de direction masculin

### 1.3 Comment remédier à cette situation ?

Après avoir dressé ce constat, plusieurs questions restent ouvertes, notamment :

- Quelles sont les différences entre leadership masculin et féminin ?
- Quelles sont les spécificités du leadership féminin ?
- Et surtout, comment promouvoir le leadership au féminin et faciliter l'accès des femmes dans les conseils et aux postes de direction ?

## 2. Promouvoir votre leadership au féminin

### 2.1 Différences entre leadership masculin et féminin

Listons ci-dessous les différences les plus marquées entre les styles de leadership masculins et féminins, notamment concernant le rapport au pouvoir, l'envie de progresser, la motivation pour saisir des opportunités et la délégation :

- Le rapport au pouvoir
  - Chez l'homme, l'approche du leadership est souvent territoriale. Le pouvoir se traduit par la capacité du dirigeant à garder la main sur ses équipes et à conserver ses responsabilités.
  - Dans un management au féminin, au contraire, nous sommes face à un pouvoir de faire et de réaliser. La dirigeante veut montrer sa capacité à faire aboutir un projet et à gérer plusieurs dossiers de manière simultanée.
  
- L'envie de progresser
  - Selon [la dernière étude 2018 du cabinet SHL](#) réalisée auprès de 60 grandes entreprises, les femmes sont presque aussi désireuses que les hommes d'évoluer vers un échelon supérieur de leur organisation.
  - Elles sont en revanche deux fois moins intéressées par l'accession à des postes de dirigeants à haute responsabilité. C'est le cas seulement de 18 % d'entre elles contre 36 % des hommes.
  
- La motivation pour saisir des opportunités
  - La proportion de collaborateurs ayant le potentiel de devenir leader est de 1 personne en entreprise sur 15 en moyenne.
  - A cet égard, il a été prouvé que ce ratio est aussi élevé chez les femmes que chez les hommes, avec même un léger avantage pour les femmes.
  - Cependant, 76 % des postes à responsabilité restent aujourd'hui occupés par des hommes, selon l'étude « Talent Report 2018 » de SHL. Pourquoi ?
  - Car les femmes saisissent moins les opportunités qui leur sont offertes de prendre le pouvoir que les hommes qui se porteront plus systématiquement volontaires.
  
- La délégation
  - La dirigeante ou le manager au féminin se démarque souvent par son pragmatisme, sa rigueur, son organisation. Concrètement, elle déléguera plus facilement et s'accrochera moins à son expertise que son collègue masculin.

## 2.2 Les spécificités du Leadership au féminin

- Prenons dans un premier temps le cadre de référence du fondateur de STRATELIO, Daniel BOS qui a créé neuf outils d'aide à la connaissance de soi et à la recherche de performance du dirigeant et du manager, scientifiquement fondés sur le rapport humain à l'énergie et au temps.
- L'un de ces outils, DYNASTRAT, qui mesure les forces énergétiques engagées dans la vie professionnelle en 48 points clés et aide le dirigeant à construire sa dynamique de progrès en alignement avec sa vocation profonde, nous permet de comprendre que les femmes dirigeantes mettent généralement beaucoup d'énergie sur les points suivants :
  - o La Vision globale, l'ouverture et le recours à l'intuition
  - o La Sensibilité, la présence à ses émotions et l'empathie
  - o La Bienveillance, la volonté de comprendre ses collaborateurs
  - o L'envie de susciter l'adhésion
  - o Le travail en équipe, la concertation et le besoin de performance collective
  - o L'organisation, la rigueur et la planification
  - o La volonté d'aller au bout du projet démarré pour le concrétiser

Les points mentionnés ci-dessus ont leur côté positif mais comportent également des freins au leadership :

- La recherche d'adhésion peut ralentir la prise de décisions
- La femme dirigeante peut être piégée plus facilement dans l'affect
- Elle peut développer une relation plus clanique avec son équipe et trancher plus lentement

Les conclusions de [l'étude 2018 du cabinet de conseil Great Place to Work](#), menée auprès de 2.900 personnes viennent renforcer ce constat.

Les qualités managériales mentionnées le plus fréquemment comme étant des qualités spécifiquement féminines sont les suivantes :

- L'écoute
- La communication
- L'empathie
- La coordination des tâches

## 2.3 Promouvoir votre leadership au féminin

Vous êtes aujourd'hui une femme manager, comment faire pour développer votre leadership et pouvoir accéder plus rapidement aux fonctions de dirigeantes ?

Comment améliorer votre capacité d'influence, votre aptitude à fédérer vos équipes derrière vous autour des objectifs stratégiques de l'entreprise ?

Je vous propose 5 Clés pour y parvenir que nous développerons dans notre STORY N° 6

### 3. Inspirez-vous des bonnes pratiques de ACCOR

#### 3.1 La personnalité du PDG de ACCOR, Sébastien BAZIN

Après avoir démarré sa carrière dans la finance aux Etats-Unis, Sébastien BAZIN rejoint en 1997 le fonds d'investissement international Colony Capital spécialisé dans l'hôtellerie, l'immobilier et les casinos.

Cet homme d'affaires de 57 ans est devenu le PDG de l'opérateur hôtelier ACCOR en Août 2013, à un moment où les nouveaux acteurs comme Booking.com et Airbnb ébranlaient sérieusement les modèles économiques traditionnels du secteur hôtelier.

Visionnaire, décontracté et à la fois bon communicateur, Sébastien BAZIN continue de faire évoluer à grande vitesse le métier de l'hôtellerie.

Il aime surprendre le client et il fait preuve de clairvoyance, d'audace et de flexibilité pour transformer profondément la culture de ce Groupe avec ses 280 000 collaborateurs et son parc hôtelier de 4.800 hôtels.

#### 3.2 Les piliers stratégiques de la marque ACCOR

ACCOR est aujourd'hui un univers ouvert à tous les modes de vie.

Ce Groupe repose sur les 4 piliers de sa marque :

- Maximiser les performances
- Autonomiser les talents
- Donner libre cours à l'innovation
- Agir en faveur d'une hospitalité responsable

Je souhaite partager avec vous 3 bonnes pratiques mises en place récemment par le Groupe ACCOR et je le ferais dans les 2 semaines qui viennent dans ma STORY N° 6

## Conclusion

Les femmes progressent dans les instances dirigeantes, avec une évolution plus marquée dans les conseils d'administration que dans les comités exécutifs.

Elles sont encore trop peu nombreuses aux postes de direction et elles ont parfois tendance à copier les styles de leadership masculins plutôt que de s'affirmer pleinement en s'appuyant sur leur style de leadership et de management spécifique.

Il y a à la fois des points communs et des différences dans leur façon de diriger notamment sur leur rapport au pouvoir, leur envie de progresser, leur motivation pour saisir les opportunités et sur la manière de déléguer.

L'utilisation de l'outil DYNASTRAT développé par STRATELIO, qui mesure les forces énergétiques engagées dans la vie professionnelle en 48 points clés, nous aide à comprendre plus précisément dans quels domaines les femmes dirigeantes tendent à investir le plus d'énergie.

Au cours des 8 dernières années, de nombreuses sociétés ont pris des actions pour accélérer leur dynamique de féminisation dans leurs conseils et leurs comités de direction, et notamment ACCOR, sous l'impulsion de son Président et Directeur Général Sébastien BAZIN.

Nous partagerons avec vous ces bonnes pratiques dans notre STORY N° 6.

**Thierry et moi-même vous souhaitons une très bonne lecture de cette STORY N° 5 ainsi qu'une reprise dynamique.**

**Profitez du début de cette belle période automnale avec une énergie maximale en transmettant votre enthousiasme à votre entourage, hommes et femmes, pour avancer dans le changement, la mixité et la promotion de votre leadership au féminin en donnant du sens aux actions de tous ceux qui vous suivent.**