

# STORY N°6 - Développer votre leadership au féminin en vous inspirant des bonnes pratiques du groupe ACCOR - 2e Partie



## Introduction

Nous avons le plaisir de vous transmettre cette sixième lettre dans son nouveau format et cette troisième story sur la thématique du développement professionnel des femmes managers dans l'entreprise.

En ce début du mois d'Octobre, nous souhaitons vous donner le sourire en vous transmettant cette sixième histoire managériale courte agrémentée de métaphores pour inspirer vos actions.

Voyons ensemble comment faciliter la progression des femmes managers pour qu'elles puissent accéder à des postes de leadership, en complétant [les points déjà abordés en Septembre](#).

Nous traiterons cette thématique comme suit :

- Comment motiver les femmes managers dans l'entreprise
- Développer votre leadership au féminin
- Inspirez-vous des bonnes pratiques du groupe ACCOR

# 1. Comment motiver les femmes managers dans l'entreprise

## 1.1 Les motivations économiques

- - Deux motivations des femmes au travail fréquemment citées sont l'indépendance financière et l'égalité salariale.
  - Selon l'[étude Grant Thornton 2018](#), 81% des entreprises prennent aujourd'hui des mesures en faveur de l'égalité salariale
- - Lutte contre la discrimination au recrutement
  - L'inégalité hommes-femmes au travail commence avec le processus de recrutement.
  - C'est pourquoi 71% des entreprises interrogées sur les sujets de la mixité et de l'égalité salariale suivent aujourd'hui des politiques de lutte contre la discrimination au recrutement.

## 1.2 Les motivations d'épanouissement personnel et d'équilibre

- Une fois obtenu le bon niveau de rémunération pour assurer leur indépendance financière, les motivations qui apparaissent sont la recherche de l'épanouissement personnel et d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.
- Parmi les leviers utilisés aujourd'hui à cet effet :
  - 59 % des entreprises suivent des politiques d'amélioration du congé parental
  - 57 % d'entre elles adoptent des pratiques de flexibilité des horaires de travail

## 1.3 Les motivations spécifiques des femmes dirigeantes

- Prenons le cadre de référence du fondateur de STRATELIO, Daniel BOS qui a créé plusieurs 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 est DYNASTRAT qui mesure les forces énergétiques engagées dans la vie professionnelle en 48 points clés. Cet outil aide le

dirigeant à construire sa dynamique de progrès en alignement avec sa vocation profonde et il nous permet de comprendre que les femmes dirigeantes mettent généralement beaucoup d'énergie sur :

- o La vision globale, l'ouverture et le recours à l'intuition
- o La sensibilité
- o La présence à ses émotions et l'empathie
- o La Bienveillance et 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 jusqu'au bout d'un 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

## 1.4 Le besoin de donner un sens à sa vie

- Cette motivation commune aux hommes et aux femmes est encore plus marquée parmi les managers au féminin et les dirigeantes
- Au niveau des managers seniors et des dirigeantes, ce ne sont plus les motivations économiques qui priment mais les 3 sources de motivation suivantes :

o L'autonomie ou le désir de diriger sa propre vie

o La maîtrise ou le besoin de progresser dans un domaine important

o La recherche d'une finalité qui nous amène à travailler pour un objectif plus grand que notre propre personne, en donnant ainsi un sens à notre vie

- Comment faire pour que les femmes managers puissent accéder à ces 3 sources de motivation, c'est que nous allons voir maintenant

## 2. Développer votre leadership au féminin

### 2.1 Permettre aux femmes managers de se motiver pour accéder à de plus grandes responsabilités

- Un premier levier important est celui de la culture d'entreprise et de la personnalité du dirigeant, donner le droit à l'erreur et encourager les femmes à envisager leurs capacités comme infiniment améliorables, leur permettant ainsi d'accéder à l'autonomie et à la maîtrise.
- Un deuxième levier réside dans les programmes de formation, de coaching et de mentoring.  
Ce levier permet aux femmes managers d'améliorer à la fois leurs compétences et leurs pratiques.
- Il leur permet également d'augmenter leur confiance en elles ainsi que d'améliorer leur affirmation de soi et leur goût du risque pour oser postuler à un poste lorsqu'elles ont seulement une partie des prérequis, en se faisant confiance pour acquérir ensuite rapidement ce qui leur manque.

## 2.2 Mettre en place des programmes spécifiques de développement du leadership au féminin

- C'est précisément l'initiative qui a été prise par Anne THEVENET-ABITBOL (Prospective and New Concepts VP chez DANONE) lorsqu'elle a lancé le programme EVE.
- Ce programme visant à favoriser le développement du leadership des femmes managers du Groupe DANONE est aujourd'hui également ouvert aux hommes, passant d'une logique de différence à une logique de complémentarité (EVE program : A leadership program for women and enlightened men)
- Je souhaite mentionner une particularité dans son mode de fonctionnement qui constitue à mon sens un facteur de succès : Lorsque Anne THEVENET-ABITBOL a été recrutée en 1998 par Frank RIBOUD, ex PDG de DANONE, on lui a demandé de fonctionner en électron libre et sans budget.
- Concrètement, pour toute idée nouvelle susceptible de faire avancer le Groupe, elle devait convaincre pour obtenir un financement, elle fonctionne aujourd'hui sur le même modèle pour le programme EVE.

## 2.3 Les clés efficaces pour 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 dirigeante ?

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

Je vous propose 6 Clés pour y parvenir que nous développons ci-dessous :

- **- Clé N° 1: Soyez authentique, agissez en alignement avec vos valeurs et assumez vos opinions**
  - Identifiez vos valeurs, vos moteurs dans l'action et autorisez-vous à adopter un mode de fonctionnement aligné avec vos aspirations profondes, votre communication en sera grandement facilitée
  - Ensuite, exprimez-vous en assumant toujours vos points de vue spécifiques

- - **Clé N° 2: Suivez une stratégie pour faire connaître puis reconnaître votre travail**
- Vous reposer sur vos expertises et bien faire votre travail est important mais cela ne suffit pas. Abandonnez la croyance : « Si c'est bien fait, ils finiront par s'en apercevoir »
- Garder en tête vos objectifs et prendre du temps pour « faire savoir » et pour vous valoriser est essentiel. Continuer de développer votre savoir-être est également, une étape incontournable de votre dynamique professionnelle.
  
- - **Clé N° 3 : Travaillez votre posture physique et votre voix**
  - C'est simple en apparence mais fondamental.
  - Chaque fois que j'ai recruté pour un poste dans mon comité de direction, j'accordais beaucoup d'importance aux 30 premières secondes de l'entretien
  - La poignée de main et tous les messages non verbaux que je percevais me donnaient des indications précieuses sur la personne qui était en face de moi
  - Adoptez donc physiquement la position gagnante que vous avez imaginé mentalement et travaillez votre souffle et votre voix avec un professionnel
  
- - **Clé N° 4 : Accordez-vous un temps hebdomadaire pour développer votre réseau**
  - Rencontrez des profils inspirants parmi vos contacts. Le fait de développer votre réseau professionnel est aussi important que de réaliser votre travail.
  - Participez à des évènements après le travail et rencontrez de nouvelles personnes pour vous ouvrir de nouvelles portes
  - Choisissez un réseau qui vous convient et participez de manière régulière en travaillant au préalable votre pitch et en recontactant ensuite les personnes rencontrées
  - Enfin, si vous souhaitez rencontrer une personne, n'hésitez pas à le faire savoir, au pire vous aurez un refus, et faites jouer la solidarité féminine.
  
- - **Clé N° 5 : Relativisez vos échecs, focalisez-vous sur vos forces et développez votre ambition**
  - Soyez consciente des mécanismes d'auto-censure que vous pouvez pratiquer de manière inconsciente et qui vous bloque dans votre progression

- Lorsque vous voyez une opportunité, éviter de regarder trop longtemps les 20% du poste que vous ne maîtrisez pas pour vous focaliser sur vos qualités, compétences et expériences qui vous rendent légitime pour le poste que vous convoitez
- Si finalement, vous n'êtes pas retenue pour le poste, prenez du recul et dédramatisez la situation
- Acceptez que vous avez fait de votre mieux et que le choix final ne dépend pas que de votre performance
  
- **- Clé N° 6 : Faites vous coacher**
  - Faites-vous aider par un professionnel du coaching qui propose des programmes d'accompagnement spécifiques pour faciliter la progression du management et du leadership au féminin afin de pouvoir :
    - Gagner en confiance en vous
    - Reconnaître et sécuriser votre fonction
    - Oser prendre des risques
    - Prendre plus facilement la parole en public et gagner en impact
    - Affiner votre vision dans votre poste et construire un projet pour le coup d'après
    - Développer votre influence et faire preuve de charisme
    - Motiver vos collaborateurs
    - Vous libérer des stéréotypes limitants et obtenir la confiance des autres
    - Développer votre assertivité et vos compétences émotionnelles
    - Vous sentir légitime en toutes circonstances

## 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 par le Groupe ACCOR au cours de ces dernières années :

### 3.3 Bonne pratique N°1

#### *Lancement d'un réseau international de femmes*

- Depuis le lancement de son réseau international de femmes en 2012 en faveur de l'égalité hommes- femmes (WAAG : Women At Accor Generation - [source pdf](#)) , initialement dirigé par Sophie Stabile sur les 5 continents, le Groupe a beaucoup progressé dans l'atteinte de ses objectifs de parité
- Quelles étaient les finalités de cette initiative ?
  - Donner confiance aux femmes
  - Faire prendre conscience aux femmes de leur potentiel
  - Les inciter à oser prendre des risques pour progresser
  - Les accompagner dans cette démarche
- Dès 2015, ACCOR était déjà eu dessus de son objectif initial de 35% de femmes directrices d'hôtels
- Quelles ont été les clés de ce premier succès ?
  - Réalisation d'actions de mentoring interne
  - Partage d'expériences
  - Proposition de parcours de coaching
  - Travail en réseaux
  - Formations

### 3.4 Bonne pratique N°2

#### *Ouverture du réseau international de femmes aux hommes passant d'une logique de différence à une logique de complémentarité*

- En 2018, ACCOR transforme son réseau WAAG en RiiSE.
- Le renouvellement de ce réseau du nom de RiiSE en faveur de l'égalité hommes-femmes et de la diversité utilise le double « ii » pour symboliser les femmes ET les hommes engagés dans les valeurs d'équité, de transmission, de solidarité et de lutte contre les stéréotypes.
- Quels sont les nouveaux objectifs de ce réseau ?
  - Au-delà des objectifs initiaux, les nouvelles ambitions sont de faciliter l'épanouissement individuel des collaborateurs mais surtout l'épanouissement collectif

- Quels sont les leviers d'action ?
  - Agir pour la diversité, considérée comme levier clé de la performance collective avec le soutien des hommes
  - Favoriser la transmission, à travers un programme de mentoring, comptant déjà plus de 900 binômes, fin 2018
- Quels sont les premiers résultats ?
  - 42% des membres du réseau sont des hommes en 2018 et ce chiffre progresse en 2019 pour atteindre 50%
  - L'objectif d'avoir 50% de femmes directrices d'hôtels en 2020 est en bonne voie

## 3.5 Bonne pratique N°3

### *Mettre en place une culture d'inclusion*

- Au-delà de l'ambition de mixité et parité du genre, 3 nouvelles priorités sont fixées pour promouvoir la diversité :
  - L'insertion des personnes en situation de handicap
  - La richesse des origines ethniques, sociales ou culturelles
  - La synergie du multigénérationnel
- Quels sont les objectifs de la première des 4 priorités, mixité et parité du genre ?
  - Le réseau RiiSE qui compte aujourd'hui 14 000 membres et dont l'ambassadrice est Maud BAILLY, Chief Digital Officer poursuit plusieurs objectifs :
    - Promouvoir les talents féminins à des postes de responsabilité
    - Lutter contre les inégalités salariales et le sexisme
    - Favoriser l'émergence d'équipes mixtes sur un plan générationnel et culturel
  - John OZINGA, co-ambassadeur du réseau et Directeur Général de ACCORINVEST est également très impliqué sur ces objectifs.
  - Enfin, Lou SAMAHA, en charge de la Mixité et de la Diversité chez ACCOR apporte sa contribution à la construction collective de cette culture d'inclusion

Vous pouvez également nous contacter sur cette thématique du développement du leadership des femmes managers et dirigeantes, nous nous ferons un plaisir de partager avec vous les « bonnes pratiques CONNEC'SENS » que nous avons accumulé au cours de nos expériences d'accompagnement de dirigeantes (et de dirigeants) depuis 2009.

## Conclusion

Cela fait maintenant 10 ans que nous accompagnons les femmes et les hommes, managers ou dirigeants dans leur progression professionnelle, et nous sommes fiers de vos témoignages que nous recevons tous les mois et nous vous en remercions chaleureusement.

Les avis ont été partagés sur la réalité des différences de management entre hommes et femmes mais les scientifiques nous apportent aujourd'hui des preuves très claires sur ces différences au niveau du cerveau, vous pouvez lire à ce sujet l'excellent ouvrage de Daniel BOS : [« Votre énergie, c'est vous ». \(Editions Stratelio, 2019\)](#)

Au-delà de ces différences, les facteurs culturels sont également à intégrer et concernant la culture française, [Valérie ROCOPLAN, auteure de « Oser être la chef »](#) nous informe que les femmes ont plus de difficultés à se hisser à des places de leader du fait de 3 complexes gênants :

- Celui de la chic fille, dévouée et bonne élève en tout
- Celui de l'imposteur, parce qu'elles se disent qu'elles ne seraient pas aussi capables qu'on le pense
- Enfin, celui du pouvoir, lequel implique de s'exposer au risque de désamour

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, aidé dans cette mission par Maud BAILLY, Chief Digital Officer et ambassadrice du réseau RiiSE.

Thierry et moi-même vous souhaitons une très bonne lecture de cette STORY N°6 ainsi qu'un développement dynamique de vos ressources et de vos activités.

Profitez du début de cette période automnale avec une belle énergie et continuez de nous contacter pour échanger, pour nous transmettre vos témoignages et pour nous solliciter afin que vous puissiez bénéficier d'un coup de pouce au bon moment pour capitaliser sur vos talents et construire ou avancer efficacement sur un projet qui vous ressemble.