

# **Encourager les femmes leaders dans les services financiers**

Les stratégies clés pour améliorer  
la diversité des genres

Les avantages de la diversité, y compris la diversité des genres, dans le secteur de la finance ne sont plus à démontrer. Au-delà de l'élargissement de leur vivier de talents, ils ouvrent aussi aux institutions financières des perspectives différentes, l'accès à une base de clients élargie, et génèrent une hausse de la productivité dans tous les secteurs de l'entreprise, selon Deloitte Insights. « Il est aussi très clair qu'une meilleure diversité des genres dans les niveaux les plus élevés de l'encadrement induit une meilleure rentabilité, ainsi qu'une meilleure gestion du risque et une meilleure prise de décision à long terme, » indique Eilish Jamieson, ancienne directrice exécutive de Goldman Sachs, aujourd'hui coach auprès de dirigeantes.

La bonne nouvelle, c'est qu'aujourd'hui dans de nombreux pays, les femmes représentent plus de 43% des effectifs des services financiers, d'après le cabinet d'études Catalyst<sup>1</sup>. En revanche, les femmes restent toujours sous-représentées à tous les niveaux de l'encadrement. Aux Etats-Unis, d'après les données 2020 de McKinsey<sup>2</sup>, les femmes représentent 30% des managers de niveau Senior VP, correspondant aux postes de direction générale. Un rapport mondial produit l'an dernier par Oliver Wyman met en évidence les récentes évolutions positives dans la proportion de femmes à la tête d'activités génératrices de revenus – celles donc les plus susceptibles de fournir la nouvelle génération de CEO – mais note que 6% seulement des CEO du secteur financier sont des femmes<sup>3</sup>. La plupart des rôles tenus par des femmes au sein des comités de direction restent cantonnés à des fonctions institutionnelles de type marketing et ressources humaines.

Alors que les banques ont considérablement progressé en recrutant plus de jeunes diplômées, leur attention stratégique se tourne maintenant vers la réduction du fossé entre les genres dans les postes de direction. « Les femmes, en particulier lorsqu'elles atteignent un certain niveau de séniorité, veulent travailler pour des structures où elles seront valorisées, alors que les institutions financières sont de plus en plus préoccupées par la diversité des genres aux niveaux de direction. La tâche est immense pour le secteur financier s'il veut s'assurer de pouvoir retenir, mais aussi promouvoir au mérite les talents féminins, » confie Sasha Scott, ancienne directrice chez UBS, aujourd'hui à la tête d'Inclusive Group, un cabinet de conseil en diversité.

Quelles politiques les banques devraient-elles alors mettre en œuvre pour encourager la progression des femmes dans leurs rangs ? Nous sommes entretenus avec plusieurs experts en diversité et ressources humaines aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en Asie – tous forts d'une solide expérience dans le secteur bancaire – sur les meilleures pratiques susceptibles d'aider la prochaine génération de dirigeantes dans la finance à réussir leur carrière.

<sup>1</sup> <https://www.catalyst.org/research/women-in-financial-services/>

<sup>2</sup> McKinsey: Women in the Workplace 2020

<sup>3</sup> Oliver Wyman: Women in Financial Services 2020



# Les stratégies clés pour améliorer la diversité des genres

## Repenser la réussite du leadership

« On examine rarement les règles écrites et implicites du professionnalisme, ou à quoi ressemble la notion de leadership, comment elle s'exprime oralement ou physiquement dans une pièce. Bon nombre des normes régissant l'espace de travail ont été créées bien longtemps avant que les femmes ne pénètrent certains de ces espaces, » explique Cindy Joseph, ancienne responsable du recrutement lié à la diversité chez Goldman Sachs, aujourd'hui CEO et fondatrice du cabinet de conseil en diversité The Cee Suite à New York. Sans réinventer les différentes façons dont l'excellence et la réussite peuvent se manifester, bon nombre d'entreprises maintiennent les avantages en faveur des uns et les exclusions et préjugés au détriment des autres. Les femmes afro-américaines, qui comptent parmi les catégories les plus instruites aux Etats-Unis, racontent devoir faire et refaire leurs preuves au travail – bien plus que leurs homologues masculins. Les programmes en faveur de la diversité ne peuvent se limiter à aider les femmes à se mettre en scène comme des hommes. Les employeurs doivent faire la place non seulement à une diversité d'identité, mais aussi à une diversité dans le style de leadership, » souligne-t-elle.

## Observer la diversité des genres à travers un prisme intersectionnel

Les sociétés de services financiers commencent à évaluer la diversité des genres à travers un « prisme intersectionnel, » indique Elizabeth Derby, consultante principale chez Jennifer Brown Consulting et ancienne responsable de la diversité et de l'inclusion chez RBC Capital Markets, Credit Suisse et Voya Financial. La cause première de l'usure du personnel pourrait être différente selon que l'on considère les femmes de couleur ou les employées lesbiennes, ou les femmes blanches, par exemple. « Les employeurs ont besoin de recevoir des données intersectionnelles, d'analyser en profondeur comment les femmes issues de différents groupes vivent et ressentent leur structure, et d'élaborer des stratégies sur mesure pour recruter les talents en fonction de leurs besoins. La marge de progression dans ce domaine est énorme. Le mouvement Black Lives Matter agit comme un catalyseur du changement systémique accéléré, » dit-elle. Pour Sasha Scott, « les banques qui ne prennent pas en compte les besoins en personnel intersectionnel perdront plus de talents que celles qui le font. »

## S'attaquer au plus tôt à la sous-représentation dans les postes générateurs de revenus

Dans les services financiers, les femmes sont plus susceptibles d'être affectées à des domaines comme la gestion des talents, le marketing et le développement commercial – autant de positions peu susceptibles de les mener au sommet de la hiérarchie, ajoute Cindy Joseph. « Cherchez des opportunités pour recruter ou faire évoluer les femmes vers des postes générateurs de revenus, surtout au début de leur carrière où il peut être plus facile d'investir dans le développement de compétences fondamentales. »

**« Il est aussi très clair qu'une meilleure diversité des genres dans les niveaux les plus élevés de l'encadrement induit une meilleure rentabilité, ainsi qu'une meilleure gestion du risque et une meilleure prise de décision à long terme. »**



## Casser les biais d'affinité dans le processus de promotion

Les comités actant les décisions de promotion à des postes seniors dans les banques doivent être eux-mêmes un exemple de diversité. Ils devraient aussi définir des objectifs de diversité transparents à chaque niveau de l'organisation, poursuit Sasha Scott, ajoutant qu'elle a elle-même un client hors du monde de la finance dont les managers doivent justifier leur raisonnement à chaque fois qu'ils ne recrutent pas dans des catégories issues de la diversité. « Pour changer le processus de promotion à un niveau systémique, il faut casser les préjugés autour des bénéficiaires attendus. L'une des approches volontaires pour y parvenir consiste à pousser tous les membres d'une équipe dirigeante, à l'échelle internationale, à s'engager comme sponsors auprès de femmes à fort potentiel, » ajoute Elizabeth Derby.

## Réparer le barreau cassé au milieu de l'échelle de carrière

En Amérique du Nord, l'industrie des services financiers affiche une différence de 24% entre femmes et hommes pour les ratios de première promotion (du bas de l'échelle au niveau manager), alors que les demandes de promotions sont comparables pour les deux genres d'après les données fournies par McKinsey<sup>4</sup>. A 34%, l'écart est encore plus marqué entre les femmes de couleur et leurs homologues masculins, toujours pour la première promotion. A Londres, Eilish Jamieson souligne que les promotions vers le grade de VP constituent sur une vraie pierre d'achoppement pour les banques. « Les problèmes commencent avec les événements de la vie, en particulier lorsque les femmes ont des enfants – créant ce que l'on décrit comme le barreau cassé sur l'échelle des premières années de carrière, » précise-t-elle. C'est là où des programmes ciblant des femmes à fort potentiel peuvent être utiles. Eilish Jamieson a travaillé avec un client en banque d'investissement qui avait identifié 100 femmes candidates à une promotion pour passer VP. Le client leur a offert des sessions de coaching de leadership, des parrainages, et la possibilité de travailler sur des projets au-delà de leur zone de confort. « Cela a aussi démontré aux leaders masculins seniors tout ce que des femmes plus jeunes peuvent apporter, abordant ainsi les préjugés inconscients autour des promotions, et imposant une culture d'entraide masculine, » poursuit-elle.

## Corriger les échecs des programmes de mentorat et de sponsorship

Le mentorat peut être une excellente façon pour les leaders d'utiliser leur connaissance, leur pouvoir et leur privilège pour promouvoir l'équité là où elle n'a jamais existé pour les femmes, et en particulier les femmes de couleur, suggère Cindy Joseph de The Cee Suite. Le sponsorship va plus loin et ouvre l'accès à l'avancement, ainsi qu'une forme de soutien appuyé. « Mais pour beaucoup de femmes, trouver un sponsor peut constituer un véritable défi, surtout quand elles manquent d'exposition et de relations au sein de leur entreprise, » poursuit-elle. « Le mentorat et le sponsorship échouent s'il y a un manque de diversité parmi les cadres seniors. Les juniors se disent 'si elle peut le faire, moi aussi'. Il y a aussi le problème des femmes plus jeunes, qui ne veulent pas vivre comme leurs aînés. Si les cadres seniors sont abonnés aux horaires à rallonge et ne voient jamais leurs enfants, c'est assez peu tentant, » ajoute Sasha Scott.

---

<sup>4</sup> McKinsey: Closing the gap. Leadership perspectives on promoting women in financial services



### Restaurer la confiance en soi durant les programmes de retour au travail

La plupart des grandes banques ont mis en place des programmes de retour au travail offrant des postes à court terme à qui (généralement d'anciennes employées) souhaite réintégrer leur effectif après une interruption de carrière longue. Ces stages de mi-carrière peuvent ensuite mener à un poste permanent dans la banque ou une autre structure du secteur. « Ils peuvent être très efficaces, mais ils ne fonctionnent bien que si la banque investit vraiment dans la restauration de la confiance en soi et des soft skills de la personne qui réintègre la structure, plutôt que dans ses compétences strictement professionnelles, » explique Sasha Scott d'Inclusive Group. « Ne sous-estimez pas à quel point ces personnes peuvent souffrir du syndrome de l'imposteur lorsqu'elles reviennent travailler pour vous. N'attendez pas d'elles qu'elles soient performantes dès le premier jour ; il faut pouvoir leur apporter un soutien sans faille. »

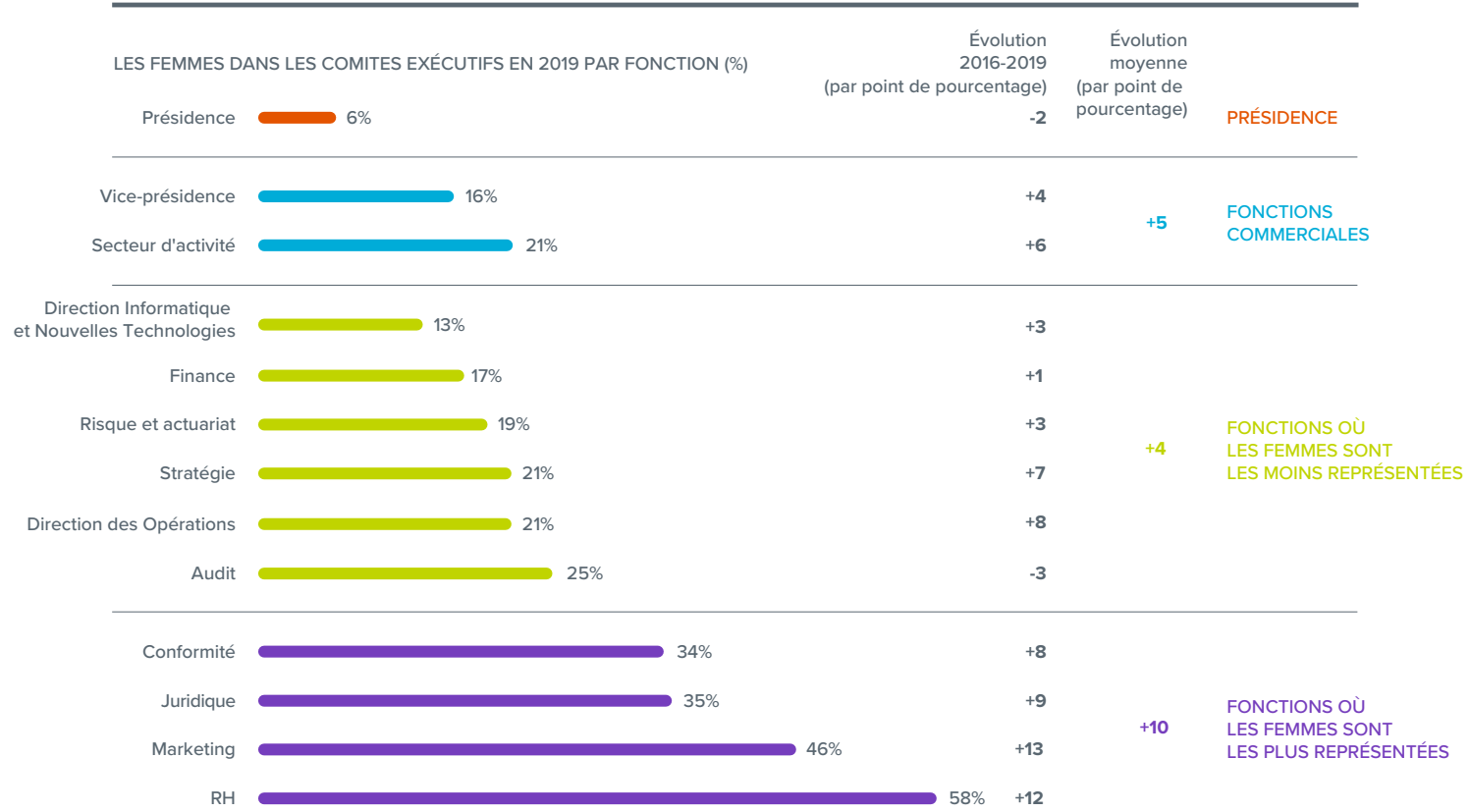
### Soutenir le travail flexible après la pandémie

La pandémie a contraint les entreprises de services financiers à adopter le travail flexible, et de multiples adaptations telles que le travail à distance et la réduction ou l'ajustement du temps de travail, au moins à court terme. « Certaines banques ont déjà commencé à demander aux gens de revenir au bureau, mais elles ont peut-être mal évalué le nombre de femmes en particulier qui seront ravies de retrouver leurs habitudes de travail du monde d'avant. Beaucoup voudront rester en télétravail à plein temps, d'autres quelques jours par semaine, dans un modèle hybride. Dans l'ère post-COVID, je pense que nous sommes proches du point de bascule en termes de travail flexible, en particulier autour de ce mode hybride : à long terme, il sera plus facile pour les entreprises qui l'adoptent de retenir les talents féminins, » souligne Sasha Scott.

**« Cherchez des opportunités pour recruter ou faire évoluer les femmes vers des postes générateurs de revenus, surtout au début de leur carrière où il peut être plus facile d'investir dans le développement de compétences fondamentales. »**



**OLIVER WYMAN : LA REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DES COMITÉS EXÉCUTIFS  
DES PRINCIPAUX SERVICES FINANCIERS DANS LE MONDE PAR TYPE DE FONCTION (%)<sup>5</sup>**



<sup>5</sup> Oliver Wyman: Women in Financial Services 2020

**« Certaines banques ont déjà commencé à demander aux gens de revenir au bureau, mais elles ont peut-être mal évalué le nombre de femmes en particulier qui seront ravies de retrouver leurs habitudes de travail du monde d'avant. »**

### **Assurer aux personnels en travail flexible qu'ils seront traités équitablement pour les promotions**

Même si la tendance au travail flexible perdure dans la finance après la pandémie, les banques doivent faire plus que proposer des packages flexibles. Il leur faut assurer que leurs employés en travail flexible, dont beaucoup sont des femmes, seront traités sur un pied d'égalité avec leurs collègues toujours au bureau pour les possibilités d'avancement, déclare Renee Conklin, ancienne responsable des ressources humaines chez Barclays et UBS, aujourd'hui à la tête de RC HR Consulting à Hong Kong. « Ces employés sont-ils aussi traités de la même façon lors des entretiens d'évaluation et des décisions sur les rémunérations ? » ajoute-t-elle.

### **Faire accepter le travail flexible en front office**

Traditionnellement, les banques ont concentré leurs efforts en faveur du travail flexible sur les femmes de retour de congé maternité, mais les rôles flexibles se sont bien souvent éloignés des responsabilités de centres de profit, souligne Eilish Jamieson. Une ancienne tradeuse pourrait par exemple prendre un poste en risque ou en conformité. « Si cela convient à certaines femmes, d'autres se trouvent écartées de la route qui mène aux plus hauts postes de direction. Les banques ont besoin de cadres seniors réellement convaincus qu'avoir un impact significatif sur le business ne nécessite pas une présence quotidienne au bureau. » Jane Fraser, CEO de Citigroup, est connue pour avoir travaillé à mi-temps lorsqu'elle était partner chez McKinsey. « Elle était soutenue par des sponsors formidables. Et c'est essentiel dans le cadre du travail flexible, surtout en front office, où ce n'était généralement pas accepté, » ajoute Eilish Jamieson.

### **Prendre en compte le burn-out des cadres seniors**

Il est fréquent que les femmes occupant des postes seniors dans la finance affichent un nombre d'heures supérieur à celui de leurs homologues masculins, poursuit Eilish Jamieson. Mais en réalité, elles risquent un burn-out dû à la surcompensation, induite par le fait qu'elles évoluent dans un environnement dominé par les hommes. « Les cadres dirigeants me racontent souvent 'elle n'avait jamais l'air stressé ou n'a jamais demandé d'aide'. Mais ces femmes sont très douées pour cacher leur stress jusqu'au jour où elles quittent leur entreprise ou le secteur. Il y a toujours une culture du temps de présence ; c'est un bon point dans la banque de travailler tard régulièrement, » précise-t-elle. « Les dirigeants des banques doivent poursuivre leurs efforts pour changer cette culture. Le secteur perd des femmes de talent qui auraient pu être de grandes dirigeantes et des modèles pour d'autres. Les banques offrent certes de multiples ressources en lien avec la santé mentale et le bien-être, mais leur usage devrait être normalisé afin que les gens ne les utilisent pas qu'en dernier recours. Les signes avant-coureurs de burn-out doivent être identifiés plus tôt. »





### **Offrir des plateformes de coaching à tous les employés**

Les banques commencent à utiliser des plateformes de coaching en ligne pour « démocratiser » l'accès au coaching auprès de tous leurs personnels, indique Renee Conklin, experte RH à Hong Kong. « Ce type de produits se concentre aussi sur les groupes sous-représentés, dont les femmes, pour leur offrir une plateforme confidentielle, sans jugement, où toutes et tous peuvent exprimer leurs préoccupations quant à leur hiérarchie, leur évolution de carrière ou une promotion à venir, » explique-t-elle. Le coaching peut permettre aux femmes à tous les niveaux d'être mieux armées pour gérer des situations difficiles et au bout du compte, augmenter la probabilité qu'elles restent chez leur employeur, » conclut-elle.

### **Mettre l'accent sur le coaching en leadership pour les femmes**

Ajouter un service de coaching à l'offre de ressources RH ne suffit pas. Les banques doivent assurer un fort taux d'adoption du coaching, en particulier auprès des femmes aux niveaux de direction, qui ont toujours évité de demander des conseils. Comme le raconte Eilish Jamieson, ancienne responsable de l'audit des entités régulées pour la région EMEA chez Goldman Sachs, « les femmes occupant des postes seniors en banque sont habituellement très compétentes à leur poste, mais quand on creuse un peu, on trouve qu'elles sont confrontées à de véritables défis car être dirigeante en banque peut se révéler une expérience très solitaire. » Et d'ajouter : « il y a peu d'autres femmes à ce niveau, ce qui ne facilite pas les choses pour faire entendre votre voix, et peut-être le style de leadership qui vous a porté à ce niveau n'est-il plus aussi efficace. A ce niveau justement, les femmes ont besoin d'une caisse de résonance indépendante de leur hiérarchie directe, qui leur permette d'explorer leur propre style de leadership et leurs défis. »

### **Impliquer les hommes pour s'en faire des alliés**

Les employeurs devraient impliquer les hommes pour en faire des alliés, afin qu'ils soient mieux informés et plus proactifs en matière d'équité entre les genres. Quand Elizabeth Derby dirigeait la cellule diversité, équité et inclusion (DEI) chez l'un de ses anciens employeurs, c'est un homme qui a été nommé pour être l'un des deux sponsors du 'Groupe-ressources d'employés' destiné à soutenir les femmes. « A la base, la décision a été controversée car certaines femmes pensaient qu'il parlerait en leur nom. Et pourtant, par ses actions, il a su se faire accepter facilement comme un allié essentiel. Les hommes ont parfois besoin d'être invités à être un élément de la solution, c'est pourquoi les banques devraient être proactives en favorisant leur implication, » poursuit-elle.



## Conclusion : une dynamique de changement

La diversité des genres est devenue au cours des dernières années l'une des priorités du secteur de la finance, poussée en partie par l'évidence croissante des avantages qu'elle peut apporter. D'après Oliver Wyman<sup>6</sup>, le potentiel de revenus pour les banques prêtes à améliorer les services aux clientes représente au moins 700 milliards de dollars. Les banques améliorent leur capacité à capturer et analyser les données relatives à la DEI pour être en mesure d'identifier les points de faiblesse dans des équipes spécifiques et à certains niveaux de séniorité. Au Royaume-Uni, la législation sur le suivi des disparités salariales en fonction du genre (actuellement retardée pour cause de COVID) a mis un peu plus en lumière les disparités persistantes entre la rémunération et la représentation des hommes et des femmes. Aux États-Unis, le mouvement Black Lives Matter a renforcé l'engagement des employeurs en faveur de la diversité et de l'inclusion, en particulier pour offrir de meilleures perspectives de carrière aux femmes de couleur. « La diversité n'est plus aujourd'hui un problème niche pour les RH ; c'est maintenant un impératif stratégique au plus haut niveau de la direction, condition de la croissance de l'entreprise et de la capacité à retenir les talents, » insiste Sasha Scott.

Mais alors que l'importance de la diversité des genres est aujourd'hui largement reconnue, les institutions financières ont encore une lourde tâche pour convertir leurs grandes ambitions en résultats concrets, comme une représentation plus équitable des femmes dans les postes de direction en front office. Il faut maintenant un effort plus concerté pour faire avancer les choses, et cela passe par la mise en œuvre de certaines des stratégies évoquées dans ce rapport. « Par le passé, il suffisait aux entreprises de mettre en avant quelques études de cas employés bien ciblées sur leur site institutionnel pour tenter d'attirer et de retenir des talents issus de la diversité. Aujourd'hui, elles n'ont d'autre choix que de passer à l'action pour faire évoluer leur culture, car les gens ne resteront pas si leur culture ne prend pas en compte la diversité, » conclut Eilish Jamieson.

Le développement du travail à distance durant la pandémie pourrait jouer un rôle de catalyseur en faveur de changements plus importants. « Le temps nous dira si les banques adoptent le travail flexible, mais force est de constater que le lieu de travail s'est humanisé au cours de l'année passée – on voit même des cadres seniors travailler de chez eux, » ajoute Sasha Scott. « Tout ceci mène à plus d'empathie envers la nécessité d'être plus inclusif et d'adapter les conditions de travail pour promouvoir la diversité. Ce serait dommage de laisser passer cette dynamique. »

---

<sup>6</sup> Oliver Wyman: Women in Financial Services 2020





## Qui sommes-nous ?

eFinancialCareers est la plus large plateforme au monde dédiée aux carrières dans les services financiers, incontournable pour entrer en contact et communiquer avec les talents. eFinancialCareers met en relation les professionnels des services financiers et les employeurs, et leur propose des informations précieuses sur l'actualité du secteur, des informations sur les carrières et les toutes dernières opportunités qui leur seront utiles pour maximiser leur potentiel. Notre analyse des talents et nos solutions de recrutement nous permettent d'offrir aux employeurs une connaissance unique du vivier de talents. Nous sommes à leurs côtés pour les aider efficacement à trouver et à retenir les professionnels hautement qualifiés dont ils ont besoin pour réaliser leurs ambitions stratégiques. eFinancialCareers édite des sites internet sur 19 marchés des régions Amérique du Nord, Europe et Asie-Pacifique, et sur les places financières du Moyen-Orient.

**Pour en savoir plus et découvrir notre offre**