



HAL
open science

PROJET DE MISE EN PLACE D'UN RESEAU DE FEMMES AU SEIN D'UN ETABLISSEMENT BANCAIRE: FACTEURS CLES DE SUCCES ET ATTENTES DES TALENTS FEMININS

Christine Naschberger, Elodie Batonnet

► **To cite this version:**

Christine Naschberger, Elodie Batonnet. PROJET DE MISE EN PLACE D'UN RESEAU DE FEMMES AU SEIN D'UN ETABLISSEMENT BANCAIRE: FACTEURS CLES DE SUCCES ET ATTENTES DES TALENTS FEMININS. *Question(s) de Management*, 2022, 10.3917/qdm.218.0123 . hal-03684914

HAL Id: hal-03684914

<https://hal.science/hal-03684914>

Submitted on 1 Jun 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

PROJET DE MISE EN PLACE D'UN RESEAU DE FEMMES AU SEIN D'UN ETABLISSEMENT
BANCAIRE : FACTEURS CLES DE SUCCES ET ATTENTES DES TALENTS FEMININS

Christine Naschberger

Professeure en Ressources Humaines (RH)

Audencia Business School, Nantes, France

8 Route de la Jonelière

44312 Nantes Cedex

Mail : cnaschberger@audencia.com

Elodie Batonnet

Responsable RH, Centre Hospitalier Georges Mazurelle

Mail : elodie.batonnet@gmail.com

Alumni Audencia

Mail : elodie.batonnet@audencia.com

PROJET DE MISE EN PLACE D'UN RESEAU DE FEMMES AU SEIN D'UN ETABLISSEMENT BANCAIRE : FACTEURS CLES DE SUCCES ET ATTENTES DES TALENTS FEMININS

Résumé

Cet article vise à éclairer les enjeux d'une implémentation d'un réseau féminin au sein d'un établissement du secteur bancaire. En effet, les objectifs de cette recherche consistent à identifier les Facteurs Clés de Succès (FCS) d'une mise en place d'un réseau féminin et à mieux cerner les atouts perçus par les talents féminins de ce futur réseau interne. Depuis quelques années, l'intérêt de la promotion des réseaux féminins en tant qu'outil de l'égalité professionnelle afin de favoriser l'avancement des talents féminins est davantage abordé dans la littérature en gestion. Cependant, peu d'études se sont penchées sur la question des attentes des talents féminins envers les réseaux internes.

Pour ce faire, une démarche inductive de nature qualitative est mobilisée. La méthodologie pour identifier les FCS repose sur un benchmark avec d'autres établissements, une analyse du déroulement du projet et une étude qualitative composée d'entretiens semi-directifs.

Au-delà du fait que le projet d'une mise en place d'un réseau féminin implique une approche contingente, il est constaté qu'une entreprise doit prendre en compte les attentes de ces futures adhérentes. Cependant, dans le cadre de cette recherche, nous avons pu constater une moindre considération des talents féminins envers un réseau au service de l'égalité professionnelle ainsi que certaines représentations liées aux mots réseaux et réseautage. Les résultats de notre étude permettent de contribuer tant dans la compréhension du déploiement d'un réseau que dans ses spécificités liées aux défis du genre en contexte professionnel.

Mots clés : réseau féminin, gestion de projet, facteurs clés de succès, talent féminin, mixité, égalité professionnelle

Introduction

La présente recherche s'intéresse à examiner l'intérêt et le succès potentiel d'une mise en place d'un réseau de femmes ou d'un réseau mixte dans l'entreprise. De Bruin *et al.*, (2007) considèrent les recherches académiques sur le thème des « réseaux » comme étant un sujet

prometteur et d'actualité. Les recherches scientifiques sur les réseaux de femmes sont de plus en plus nombreuses, néanmoins les recherches empiriques sur les réseaux dans les entreprises sont encore rares (Brass, 1985; Landrieux-Kartochian; 2003; Bierema, 2005; Bevelander et Page, 2011). Un des obstacles majeurs identifié par la littérature scientifique est l'accès des salariées et aussi des femmes entrepreneurs (Bourdil et Géraudel, 2016; Santoni et Barth, 2014) aux réseaux formels et informels. Gagnon et Letourneau (1997) ont pu démontrer que les femmes se détournent des réseaux informels en entreprise et se sentent en même temps exclues. Comparées aux hommes, les femmes ont tendance à moins réseauter. Il est donc pertinent de s'interroger sur les FCS d'un réseau de femmes au sein d'une grande organisation, à la fois dans sa mise en place ainsi que dans l'adhésion des participantes.

Les réseaux de collaborateurs sont une réponse pour favoriser la mixité au sein des organisations. Ils ont comme objectif de favoriser la diversité et l'inclusion et de promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'intégration des réseaux de femmes est également un moyen pour faire avancer la carrière des femmes au sein des organisations (Burke, 2005; Cornet et Warland, 2008; Hersby, Ryan et Jetten, 2009; Naschberger *et al.*, 2017 ; O'Neil, Hopkins et Sullivan, 2011) et pour stimuler l'emploi. Scotto *et al.*, (2019) ont également étudié l'apport des réseaux sociaux internes d'entreprise à la promotion de l'égalité professionnelle. Les premiers résultats de leur recherche exploratoire sont encourageants. Naschberger *et al.*, (2012) ont démontré que l'exclusion des femmes ou une participation moins importante de celles-ci dans des réseaux peut avoir un impact négatif sur leur carrière. A l'heure du bilan de la crise de la Covid-19, la notion d'inclusion des femmes est plus que jamais nécessaire (Frimousse *et al.*, 2020). Selon une étude récente du Forum économique de Davos (2021), les répercussions de la crise sanitaire ont été plus importantes pour les femmes que pour les hommes en milieu professionnel.

Cet article porte sur l'implémentation d'un réseau de femmes au sein de la Banque le Réseau De France (RDF) Ouest. A l'initiative d'un professionnel RH (précisément une femme), ce projet de création d'un réseau est porté par la direction des Ressources Humaines (DRH) de l'entreprise. L'émergence de la problématique sur le terrain est liée d'une part au constat de l'existence d'un « plafond de verre » (Naschberger et Finstad-Million, 2017) dans l'entreprise et d'autre part, la possibilité d'utiliser un réseau comme un outil de la gestion des talents féminins. L'entreprise doit également s'assurer que sa pipeline de talents est diverse. Il s'agit d'un enjeu stratégique particulièrement dans le secteur étudié car les questions d'attractivité et de fidélisation sont une priorité RH pour l'organisation. La Banque a mis en place des mesures

pour favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et pour aller plus loin dans le cadre d'une politique volontariste, elle souhaite créer un réseau de collaborateurs, spécialement un réseau de femmes. Selon un rapport récent, 26% des entreprises interrogées ont pris l'initiative de mettre en place un réseau ou des groupes de soutien d'affinité (Affinity Groups en anglais) dirigés par des collaborateurs volontaires (Workday, 2022).

RDF Ouest n'a pas le droit d'échouer dans la mise en place de ce réseau car la légitimité de la fonction RH est en jeu. L'entreprise est donc confrontée à des enjeux multiples et sensibles concernant ce projet de mise en place d'un réseau de femmes.

L'objectif de cette étude réalisée au sein de la Banque RDF Ouest consiste à implémenter un réseau féminin dans l'entreprise, à identifier les facteurs clés de succès (FCS) d'un tel réseau ainsi qu'à mieux comprendre les attentes des futures adhérentes. Cette étude vise également à appréhender quel intérêt un réseau de femmes peut apporter au management des talents féminins en entreprise.

Après avoir présenté le cadre théorique de la recherche, nous présenterons la méthodologie retenue pour analyser les FCS d'une création d'un réseau de femmes au sein d'un établissement bancaire. Sur la base de ces éléments, nous discuterons les FCS ainsi que les perceptions des potentielles adhérentes au réseau. Nous présenterons les limites de notre travail puis les perspectives de recherches futures et enfin, dans un dernier temps, nous conclurons.

1. LES RESEAUX FEMININS

1.1. Réseau féminin : de quoi parle-t-on ?

Selon Krohmer, *et al.* (2010), l'importance du rôle des réseaux a conduit au développement d'une nouvelle catégorie de parties prenantes, notamment les réseaux de promotion de la diversité. Ces réseaux peuvent être organisés de façon intra- ou inter-organisationnelle. En interne, les organisations ont mis en place des aides catégorielles, par exemple des réseaux de collaborateurs dont l'objectif principal est la promotion de la diversité et de l'inclusion. La majorité des réseaux ne réunissent pas seulement une partie des individus car ils peuvent être plus inclusifs. Par exemple, un réseau de femmes n'accueille pas

uniquement des femmes mais aussi des hommes, d'où la notion d'un réseau mixte. Un réseau LGBT+¹ n'accueille pas seulement les collaborateurs LGBT+ mais aussi les alliés².

Ibarra (1993) introduit deux distinctions parmi les réseaux sociaux. La première oppose les réseaux prescrits, ou formels, aux réseaux émergents, ou informels. Les réseaux catégoriels sont prescrits et formels, même si chaque collaborateur est libre d'en joindre un ou non. La seconde confronte les réseaux aux liens instrumentaux, ou faibles, aux réseaux expressifs, ou forts. Elle fait ainsi référence à la théorie des liens forts et faibles de Granovetter (1973) selon laquelle les liens faibles et instrumentaux s'avèrent plus efficaces, par exemple dans la recherche d'emploi.

Selon l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE, 2016) un réseau féminin est un acteur identifié de l'égalité en entreprise. L'ORSE (2016) a considéré comme étant un réseau féminin ou réseau de promotion de la mixité, un collectif présentant un niveau d'institutionnalisation permettant de les comparer à des personnes morales et nés de manière spontanée d'un corps social au sein de l'entreprise, et dont l'objectif est de favoriser la mixité et / ou l'égalité professionnelle.

Au-delà des actions menées³ par les réseaux féminins, l'existence même de ce type de structure repose sur la mise en relation d'individus entre eux, en supposant que cela puisse avoir un effet bénéfique sur leurs carrières. Nous allons justement traiter dans la sous-partie suivante des effets générés par le réseau.

1.2. L'« effet réseau » : le levier principal des réseaux féminins

L'existence des réseaux de femmes s'appuie sur le postulat que la mise en relation des individus peut apporter un avantage dans leur parcours professionnel. Nous parlerons ici d'un « effet réseau ». Ventolini (2010) a étudié les déterminants du réseau de développement professionnel des managers. Selon l'auteur, l'avancement dans la carrière n'est pas un acte totalement individuel et peut être influencé par la nature des relations entretenues. Ventolini (2010) a identifié deux grandes formes de réseaux professionnels, ouverts ou fermés. D'après

¹ LGBT+ est un sigle utilisé pour qualifier les personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres et tous les autres.

² Un allié de la communauté LGBT+ est une personne hétérosexuelle qui soutient l'égalité des droits civiques et des genres.

³ Fanjeau et Sabatier (2011) ont défini huit grands axes d'actions des réseaux féminins, comme par exemple le développement personnel, l'égalité salariale et professionnelle ou le réseautage et relationnel.

Ventolini (2010), chaque type de réseau professionnel possède ses ressources propres dans le développement de la carrière comme par exemple, l'accès à des informations stratégiques (réseau ouvert) ou du soutien (réseau fermé).

Bruna et Chauvet (2014) ont étudié les freins liés au tissu de relations que peuvent rencontrer les femmes, amenant plus globalement au « plafond de verre ». Les auteurs évoquent l'idée d'un « effet réseau », à savoir que l'ensemble d'un réseau de relations d'un individu a une importance dans la trajectoire professionnelle puisqu'il donne accès à des « ressources stratégiques », du capital humain. Bruna et Chauvet (2014) soulèvent la question de l'utilisation des réseaux féminins comme un potentiel outil de l'équité, puisque par le biais du mentorat par exemple, ils favorisent l'élargissement du réseau social des femmes de manière patronnée. Ils permettent alors aux femmes de bénéficier des fameuses ressources stratégiques nécessaires à leur progression. Ils permettraient aussi une « transformation organisationnelle », particulièrement dans le domaine du management et des ressources humaines. Selon Bruna (2013) il s'agit d'une « nouveauté organisationnelle » et ainsi, on peut observer des changements organisationnels liés à la culture présente dans celles-ci.

Facteurs Clés de Succès des réseaux féminins

Précisions sur la définition de la notion de Facteurs Clés de Succès

Dans la littérature scientifique on trouve de nombreuses définitions des FCS (Bruno et Leidecker, 1984 ; Jenster, 1987 ; Bullen et Rockart, 1981 ; Hofer et Schendel, 1978). Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu la définition de Bruno et Leidecker (1984). Les auteurs ont défini les FCS comme étant des « caractéristiques, conditions ou variables qui, lorsqu'elles sont correctement suivies, maintenues et gérées, peuvent avoir un impact significatif sur le succès d'une firme dans un secteur donné ».

Selon Hofer et Schendel (1978), les FCS peuvent être identifiés à trois niveaux du processus de développement de la stratégie, lors d'une analyse environnementale, d'une analyse des ressources et d'une évaluation de la stratégie. D'après les auteurs, la subtilité est d'évaluer l'importance de chaque facteur, en tenant compte de l'activité principale de l'organisation, de l'investissement financier, de l'impact sur les profits et d'un changement important sur la performance.

Müller et Jugdev (2012) ont réalisé une revue de littérature concernant les facteurs critiques de succès d'un projet, en s'appuyant sur les travaux classiques de Pinto, Slevin et Prescott et d'autres auteurs. D'après eux, il est nécessaire de distinguer :

- les facteurs de succès du projet qui sont les facteurs indépendants qui augmentent la probabilité de réussite d'un projet et
- les critères de succès d'un projet, qui sont des mesures permettant d'évaluer le succès ou la réussite d'un projet.

Sur le terrain, l'implémentation d'un réseau de femmes est liée à la notion projet et présente un changement organisationnel. Pichault (2013) a identifié des facteurs de réussite d'un projet de changement. Il a décrit la nécessité d'explorer cinq forces en puissance dans le changement, à savoir : l'approche de la planification (gestion et affectation des ressources), l'approche contingente (adaptation au contexte), l'approche politique (mobilisation des acteurs), l'approche incrémentale (concordance temporelle) et l'approche interprétative (opérations de légitimation/convergence).

Facteurs Clés de Succès d'un réseau féminin

Les réseaux féminins n'étant pas une entreprise, il est difficile de leur appliquer ces définitions des FCS sans adaptation préalable. Dans le contexte de notre étude, nous allons nous appuyer sur la définition de Leidecker et Bruno (1984) présentée auparavant. Ainsi, afin de détecter les FCS d'un réseau féminin, il paraît nécessaire de procéder à une analyse de l'environnement, des ressources, des processus et des attributs du réseau permettant son succès. Il est donc *de facto*, nécessaire de connaître les critères de succès du réseau.

Dans le cas d'un réseau féminin, il est envisageable d'englober les FCS de succès du projet de réseau féminin dans l'ensemble des FCS d'un réseau féminin comme présenté en figure 1. En effet, la réussite du projet de mise en place est un prérequis au succès du réseau, et donc il s'agit en soi d'un FCS.

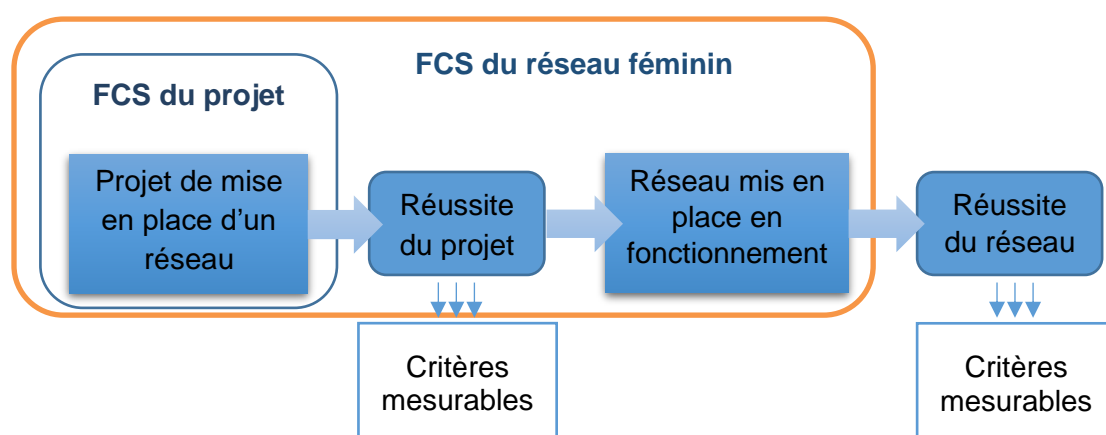


Figure 1 Schéma des FCS d'un réseau féminin et des critères de réussite

L'ORSE (2016) considère que la mesure de l'efficacité des réseaux de femmes se réalise plutôt en termes d'efficacité sociétale, qui est mesurable par exemple, par l'attrait du public cible pour les actions proposées, la capacité des réseaux à jouer un rôle d'alerte, et leur capacité à transformer la culture de l'entreprise. Il existe certainement d'autres critères d'efficacité des réseaux féminins, dépendants du contexte, que nous chercherons aussi à découvrir dans ce travail.

Ainsi, les questions de recherche peuvent être formulées de la manière suivante :

- Quels sont les FCS du réseau en lui-même, à savoir, les conditions permettant le succès du réseau ?
- Quels pourraient être les critères de réussite du réseau féminin ? Si l'on considère que produire « l'effet réseau » est un critère de réussite, de quelle manière le réseau influence la carrière des talents féminins et comment s'en inspirer pour définir des actions ?
- Si l'on considère qu'un des critères de succès d'un réseau féminin est de lever les freins de carrière des femmes, quels sont les principaux freins dont un réseau féminin devra tenir compte ?

2. METHODOLOGIE

Afin de tenter de répondre aux différents aspects de notre problématique, nous avons mis en place une méthodologie que nous aborderons ensuite plus en détails. Ce travail exploratoire s'appuie sur une recherche menée au sein d'un établissement bancaire. La collecte de données se base sur un benchmark avec huit entreprises, une analyse du déroulement du projet et six entretiens semi-directifs conduits avec des collaborateurs féminins.

2.1 Contexte de la Banque le Réseau De France (RDF)

Créé en 1859, le Réseau De France (Groupe RDF) est une banque de dépôt française, filiale du groupe Crédit Mutuel Alliance Fédérale. La particularité de ce groupe est d'être mutualiste : il n'est donc pas coté en bourse et 7,9 millions de sociétaires en possèdent les parts sociales (Rapport RSE 2018). Le groupe RDF, est une entreprise du secteur bancaire, secteur ayant connu de multiples évolutions ces dernières années d'un point de vue de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (Site internet). En effet, traditionnellement, les métiers de la banque étaient fortement masculinisés. Le réseau RDF est organisé autour d'une banque en Ile-de-France et de 5 banques régionales dont la Banque RDF Ouest (Site internet).

Globalement, le secteur bancaire atteint la parité en termes d'effectifs (les femmes représentent en moyenne 52,10% des effectifs). Mais force est de constater qu'il existe un « plafond de verre » au sein des banques : plus on augmente de niveau hiérarchique, moins les femmes sont présentes. De même, elles sont particulièrement absentes des comités exécutifs. Vezinat (2013) a montré, à travers d'une étude sociologique dans le secteur bancaire, une « recomposition du plafond de verre » : malgré la féminisation des professions de la banque et la hausse du niveau de diplôme, les femmes restent assignées à des tâches moins valorisées. Elles ne connaissent pas le même parcours professionnel que leurs homologues masculins. Une segmentation s'opère au sein même du métier de conseiller financier et selon l'étude de Vezinat (2013) la vie personnelle des femmes impose un choix entre vie privée et professionnelle. Au sein du RDF Ouest, on compte une proportion plus élevée de cadres dans la population masculine (33,5% de cadres parmi les femmes contre 62,6% parmi les hommes), et cela alors même que l'effectif total d'hommes est inférieur à l'effectif des femmes (1.071 hommes contre 1.424 femmes ; Total : 2.495) (Bilan social, 2018). De plus, l'analyse du bilan social a mis en avant une concentration des effectifs féminins sur les emplois non cadres, et une structuration inverse pour les effectifs masculins. Plus clairement, cela fait démonstration de l'existence de différences importantes de trajectoire professionnelle des femmes et des hommes au sein du RDF Ouest. Ainsi, à la lecture du bilan social nous constatons une inversion de la répartition à partir du niveau 7 de la convention collective, qui correspond au deuxième niveau de cadre, mais aussi à celui comportant du management d'équipe et / ou des fonctions d'expertise. Ces postes demandent également davantage de mobilité. En définitive, les femmes sont surreprésentées dans l'entreprise, mais sont concentrées sur les postes non cadres, des postes nécessitant moins d'expertise, étant moins rémunérateurs. Les femmes étant sous-représentées dès le niveau 7, elles sont donc moins susceptibles d'accéder à un poste dans le top management ou à la gouvernance.

2.2 Choix de la méthodologie et détail des méthodes d'investigation

Pour étudier au mieux les FCS de la mise en place d'un réseau féminin, nous avons fait le choix d'une approche qualitative (Cresswell, 2013) et inductive car la problématique est émergée du terrain. Nous avons également fait le choix d'une approche comparative (Vigour, 2005) notamment un benchmark auprès d'autres organisations qui ont mis en place un réseau de femmes.

Benchmark des pratiques de réseaux féminins

Afin d'en identifier les critères de réussite, nous avons réalisé un benchmark de huit réseaux féminins : cinq du secteur bancaire et trois du secteur industriel.

Les collaborateurs féminins au sein des entreprises industrielles sont confrontés aux nombreux obstacles, certains similaires à ceux du secteur bancaire, car les femmes sont moins nombreuses et moins présentes aux postes de management. Comme dans le secteur bancaire, ces entreprises ont un « éclatement » géographique important. Pour réaliser ce benchmark, nous avons procédé à des enquêtes téléphoniques auprès des personnes en charge du réseau (coordinateurs, référents, initiateurs), et nous avons mené des recherches sur internet. Nous avons réalisé une grille de cotation de critères à partir de l'étude de l'ORSE (2016) et d'autres sources. Nous avons coté les spécificités des réseaux en tentant d'enquêter sur les sphères des FCS, particulièrement sur : les modalités de créations, la longévité, le soutien affiché, les moyens mis à disposition, la mission donnée au réseau, le public cible, les canaux de communication et les actions privilégiées.

Enquête qualitative : entretiens semi-directifs

Phase 1 : Ciblage des profils

Nous avons défini des critères permettant de sélectionner les individus pouvant répondre à l'entretien.

Nous avons fait le choix d'interroger des talents féminins, en constituant deux groupes :

- Jeunes talents : les individus appartenant au groupe « jeune talent » devaient à la fois appartenir à la catégorie cadre niveau 6 à 7 minimum (niveaux de la Convention Collective) et être âgés de moins de 35 ans. Le métier exercé peut être considéré à valeur ajoutée pour l'organisation (expertise ou management).
- Talents confirmés : les individus appartenant au groupe « talent confirmé » devaient à la fois être cadre de niveau C à A (niveaux de la Convention Collective), être âgés de plus de 35 ans et occuper un métier à forte valeur ajoutée.

Nous avons sélectionné six individus selon les critères mentionnés précédemment, dont nous avons synthétisé les caractéristiques dans le tableau suivant :

Description		
Code	Intitulé du poste occupé	Niveau de la Convention Collective
JTF1	Chargée d'Affaires Entreprise	Cadre 7

Jeune talent	JTF2	Analyste risque engagement	Cadre 6
	JTF3	Chargée d’Affaires Entreprise	Cadre 7
Talent confirmé	TCF3	Directrice d’agence	Cadre C
	TCF1	Responsable Ressources Humaines	Cadre B
	TCF2	Conseillère entreprise	Cadre C

Tableau 1 Information sur les profils des femmes interviewées

Phase 2 : Entretiens semi-directifs

Nous avons construit une grille d’entretien permettant de mieux appréhender les déterminants de la carrière des femmes dans cet établissement bancaire. Les entretiens s’organisaient autour de trois thèmes : les freins perçus dans les carrières, les liens perçus entre carrière et réseau (l’« effet réseau »), et les FCS d’un réseau féminin. Chaque entretien a été enregistré et a duré en moyenne 30 minutes (de 19 à 50 minutes). Les entretiens ont été menés en face à face pour trois d’entre eux, et trois en visioconférence.

3. FACTEURS CLES DE SUCCES DU PROJET DE MISE EN PLACE D’UN RESEAU FEMININ

3.1. Synthèse du benchmark

Dans un premier temps, nous avons réalisé un benchmark qui a permis de mettre en avant les principales caractéristiques des réseaux féminins et ou de mixité dans les secteurs de la banque et dans 3 autres industries.

La plupart des réseaux de femmes ont été créés entre 2006 et 2019 à l’exception d’un réseau dans l’industrie qui a vu le jour en 1998. Le nombre d’adhérents varie, selon la taille de l’entreprise, entre 60 et 70.000 membres. Trois réseaux sur huit sont également déployés à l’international. Au niveau de la mixité, six réseaux sont mixtes et s’adressent aux cadres et aux non cadres. Les huit réseaux ont été créés sur l’initiative des femmes salariées et deux d’entre eux bénéficiaient également dès le départ du soutien de leurs directions.

D’un point de vue du statut, seuls deux réseaux sur l’ensemble de ceux questionnés portent un statut associatif autonome (association loi 1901), les autres étant majoritairement dotés d’une

charte de fonctionnement permettant de formaliser les engagements pris par les collaborateurs souhaitant y participer.

L'action privilégiée de tous les réseaux concerne le réseautage et le relationnel, c'est-à-dire qu'ils servent à initier des rencontres, à élargir les tissus de relations et à échanger. Nous avons pu constater que les réseaux féminins des entreprises du secteur bancaire privilégient les actions de développement personnel, de partage de compétences entre membres et le lobbying. A contrario, ceux du secteur industriel, secteur dans lequel les femmes sont moins représentées en termes d'effectifs, orientent davantage leurs actions vers la conciliation vie personnelle et professionnelle et la relation aux écoles, mais aussi vers le développement personnel. Quatre réseaux sur huit ont également mis en place un dispositif de mentoring.

Une action moins plébiscitée par le panel interrogé sont les activités concernant l'égalité salariale et professionnelle. Seuls deux réseaux sur huit interviennent activement dans la signature de chartes et dans l'accompagnement de la direction des RH en matière d'égalité professionnelle et salariale.

D'un point de vue de communication, la quasi intégralité des réseaux de femmes fait reposer leur communication sur le site internet ou intranet de l'entreprise.

En résumé, le benchmark nous a permis de pointer plusieurs FCS, à savoir :

- Même si le réseau a pris son origine dans le désir des collaborateurs, c'est incontestablement le soutien de la direction qui a permis l'institutionnalisation de la structure ;
- Il existe un comité de pilotage ou d'organisation stable (au moins sur périodicité annuelle), avec pourtant le paradoxe du statut associatif, qui pourrait apporter cette stabilité mais reste peu représenté ;
- Il existe un budget et des moyens techniques propres ;
- Les adhérents sont mixtes, qu'il s'agisse du genre que de la position cadre / non cadre ;
- Les axes d'intervention du réseau sont à définir en lien avec le secteur, l'entreprise et leurs besoins identifiés ;
- Les réseaux sont eux-mêmes affiliés à une fédération de réseaux.

3.2. Analyse du déroulement du projet

Dans un deuxième temps, nous présentons une analyse du déroulement du projet. Afin d'identifier les FCS liés au projet, nous avons fait le choix d'analyser le déroulement du projet en lui-même, en s'attachant particulièrement à comprendre l'origine des écarts entre le

prévisionnel et le réel. Pour cela, nous avons rassemblé dans le planning du projet (voir figure 2) les tâches planifiées, réalisées, retardées et annulées, si bien que le lancement du réseau, prévu en décembre 2019 devra être repoussé au premier trimestre 2020.

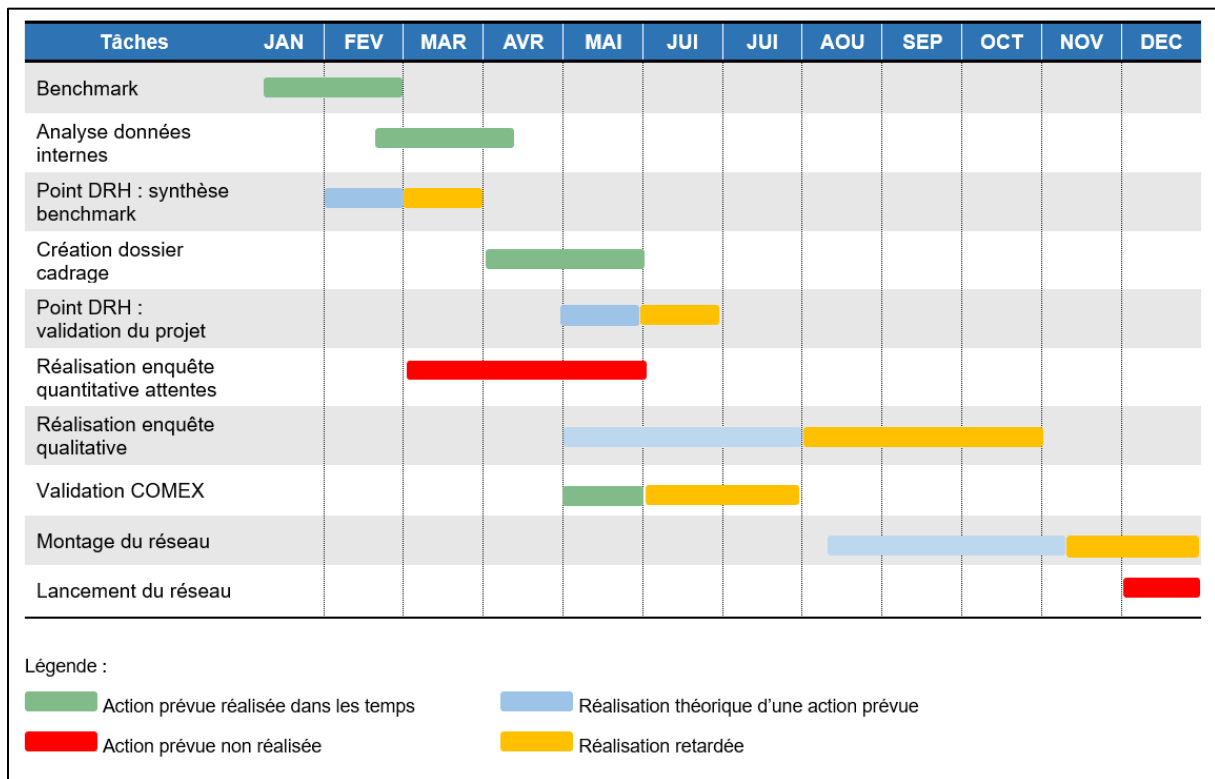


Figure 2 Planification simplifiée du projet

Comme l'indique la figure 2, deux tâches ont connu un retard important : il s'agit des validations du projet auprès de la DRH. Les raisons pour lesquelles ces réunions ont été repoussées étaient principalement des contraintes d'agenda. De même, la présentation au Comité Exécutif (COMEX) a dû être reportée, pour les mêmes raisons.

En conclusion sur l'évaluation du projet, nous pouvons dire qu'il n'a pas atteint les objectifs fixés, notamment en termes de délais, et aussi de qualité (du fait de l'impossibilité de mener l'ensemble des tâches prévues initialement).

3.3. Analyse des entretiens qualitatifs

Dans un troisième temps, nous avons mené une enquête qualitative afin de mieux comprendre les attentes des talents féminins. Etant donné le nombre restreint d'entretiens menés, nous avons procédé à une analyse des entretiens, en nous appuyant essentiellement sur des regroupements thématiques de verbatim.

Les freins perçus dans les carrières des femmes

De manière globale, la majeure partie des femmes interrogées considère ne pas avoir connu de freins majeurs à titre personnel, et que les femmes de nos jours, ne sont pas traitées d'une manière différente des hommes dans l'entreprise.

- JTF2 : « *Aujourd'hui, je ne vois aucune différence de traitement à notre niveau entre les hommes et les femmes.* »
- TCF3 : « *Par rapport aux freins, je pense que je n'en ai pas.* »

Un jeune talent mentionne le syndrome de l'imposteur et l'auto-censure des femmes.

- JTF2 : « *Nous les femmes, on se mets des barrières contrairement aux hommes. On ne se pose plus la question de la crédibilité de ce qu'on fait, je pense qu'on s'auto-freine.* »

Sur les six femmes interrogées, deux concèdent toutefois que, pour certaines femmes, la maternité peut être considérée comme un événement compliquant la carrière :

- JTF1 : « *Pour moi, le principal frein de carrière d'une femme c'est d'avoir des enfants.* »
- TCF2 : « *Comme beaucoup de femmes, j'ai pris un temps partiel pour mes enfants. J'ai souvent avancé moins vite que les autres personnes qui sont restées à 100%. Pour moi, avoir des enfants n'a pas été un frein monumental, mais je sais que pour d'autres ça l'est.* »

Globalement, les femmes mettent tout de même en avant le fait que la carrière soit plus difficile pour elles que pour les hommes, bien qu'il n'y ait pas de différence de traitement perceptible par l'employeur entre les femmes et les hommes.

- JTF1 : « *Je pense que c'est plus dur pour les femmes. Je pense que les mentalités n'ont pas encore changé.* »

Toutes disent constater un changement de tendance, vers plus de similitude entre les carrières des femmes et des hommes, une diminution des stéréotypes, une plus grande représentativité des femmes, voire un avantage d'être une femme, lié à la nécessité d'augmenter la mixité.

- JTF3 : « *Effectivement on va dire que pour une ancienne génération, on peut voir à l'heure actuelle au niveau de certains postes à responsabilités on va dire plutôt masculin mais vraiment, je pense honnêtement que la nouvelle génération va être beaucoup plus mixée entre les hommes et les femmes.* »

Toutefois, les talents confirmés évoquent tout de même des expériences négatives durant lesquelles elles ont vécu un manque de confiance de leur organisation (ou hiérarchie) se

traduisant par l'insuffisance de moyens ou de pouvoirs au moment où elles en auraient eu besoin. Les jeunes talents féminins n'abordent pas cette thématique.

- TCF1 : « *La direction générale a décidé de supprimer tous les pouvoirs [...] C'était un vrai frein. [...] Donc je suis partie. J'ai démissionné.* »

L' « effet réseau »

De manière générale, les femmes affirment ne pas utiliser de manière consciente ou intentionnelle leur réseau de relations, internes ou externes à l'entreprise, à des fins d'évolution professionnelle.

Les jeunes talents, particulièrement, mettent en avant le désir d'être reconnus pour leurs résultats et leurs compétences. On peut citer quelques verbatim pour éclairer cette assertion :

- JTF1 : « *Il y a probablement des personnes qui ont joué, mais je n'ai jamais fait appel à elles directement, elles m'ont plutôt soutenu pour mes compétences.* »
- JTF2 : « *Je n'ai pas l'impression de faire des efforts pour maintenir mon réseau. LinkedIn par exemple ça ne me correspond pas du tout moi je préfère être connue ou reconnue de mes collègues pour ce que je fais, pas par ma capacité à communiquer.* »
- JTF3 : « *Le dirigeant de l'agence a forcément dû émettre un avis favorable sur ma candidature. Effectivement, mais ça c'est dû à mes preuves. [...] Je pense que ces réseaux permettent de pouvoir être visible.* »

Ainsi, elles reconnaissent, à demi-mot, l'influence positive vraisemblable de certaines personnes sur leur évolution, mais elles l'attribuent plus volontiers à une forme de reconnaissance de leurs réussites.

A l'instar des jeunes talents, les talents confirmés ne mettent pas en avant l'utilisation délibérée de leur réseau de relations professionnelles. Cependant, à la différence des premières, elles reconnaissent plus clairement l'intérêt du réseau dans la carrière et la nécessité de s'appuyer sur les ressources offertes. On peut percevoir cet aspect dans les verbatim suivants :

- TCF1 : « *C'est des personnes que j'ai pu rencontrer durant ma vie professionnelle et je vais peut-être en rencontrer d'autres ! Voilà donc ça c'est en interne après en externe aussi. [...] ça me rapportait du business, ça aide aussi les réseaux. C'est très important, ça marche très bien.* »
- TCF2 : « *Je pense aux rencontres j'ai fait de très belles rencontres depuis mon arrivée chez RDF.* »

Certaines femmes interviewées exprimaient des représentations sociales envers les réseaux de femmes. Les termes réseau ou réseautage portent une connotation parfois négative.

- JTF3: « *Oui pour promouvoir les femmes, pour qu'elles arrivent à des postes on va dire plus d'encadrement mais après il ne faut pas non plus rêver. Après, moi, le concept de féminisme et les réseaux féministes je n'aime pas trop. Il faut alors faire qu'on est dans le cadre du travail et que justement tout le monde devrait, on devrait être tous égaux. »*
- JTF2 : « *réseauter c'est un peu comme se rapprocher des autres pour quoi faire ? pour avancer soi-même ? »*

Facteurs clés de succès d'un réseau féminin

Pour les jeunes talents comme pour les talents confirmés, le succès d'un réseau féminin repose sur la nécessité d'être mixte, être ouvert aux femmes comme aux hommes. L'argument le plus fréquemment avancé est l'idée qu'un réseau de ce type ne puisse pas, éthiquement parlant, procéder à une forme de ségrégation ou de discrimination. De plus, elles avancent pour la plupart l'idée que le sujet de la conciliation vie personnelle et professionnelle concerne tout autant les femmes que les hommes aujourd'hui, particulièrement en ce qui concerne les enfants.

- JTF3 : « *Il ne faut pas que le réseau soit fermé. [...] il faut que ça reste ouvert et clair. Faciliter les échanges à tout moment [...] non justement je pense ne pas réserver le réseau à la femme, plutôt agir pour la mixité. »*
- TCF1 : « *Je ne vois pas pourquoi on ferait un réseau de femmes, faire ce que les hommes font on va dire. »*
- TCF2 : « *Les réseaux féminins, je respecte la démarche mais je n'ai jamais eu besoin de ça. Pour moi les réseaux féminins ne devraient pas être dans le sens égalité homme-femme, c'est de la stigmatisation. »*
- TCF3 : « *Selon moi, une approche mixte est nécessaire. C'est plus une richesse qu'autre chose. »*

De même, elles évoquent toutes de manière unanime la nécessité de comprendre les objectifs du réseau féminin de manière claire. La différence la plus marquante ne réside pas tant dans le contenu mais dans la terminologie employée. En effet, les talents confirmés mettent plus en exergue les apports du réseau féminin à leur situation personnelle. Elles ont vraisemblablement une vision stratégique. Certains verbatim illustrent particulièrement cette dimension :

- JTF1: « *Non je n'appartiens pas à un réseau en particulier. Ça peut être une bonne chose, il faut toujours trouver le temps de le faire et c'est difficile.* »
- TCF1 : « *Je ne voyais pas ce que ça allait m'apporter à part me prendre du temps. Je n'ai pas compris ce qu'on faisait dans ces moments de regroupement, c'est pour se raconter la vie professionnelle des uns et des autres. Je ne voyais pas l'intérêt.* »
- TCF2 : « *Les réseaux féminins, je respecte la démarche mais je n'ai jamais eu besoin de ça.* »
- TCF3 : « *Selon moi, pour que ça soit un pari réussi, il faut que tout le monde puisse y trouver son intérêt.* ».

Les jeunes talents évoquent plus naturellement la nécessité de communiquer sur les objectifs du réseau. Nous avons pu là encore, relever quelques verbatim pertinents :

- JTF1 : « *Il faut que le réseau soit clair sur les objectifs.* »
- JTF2 : « *Alors quel est le message ? quel est l'objet ?* »
- JTF3 : « *Il faut que ça reste ouvert et clair.* »

4. DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Notre étude exploratoire confirme certains résultats avancés par la littérature concernant les FCS d'un réseau féminin. Cependant, peu d'études se sont penchées sur la question des attentes des talents féminins envers les réseaux internes. Notre recherche souligne la complexité du projet de mise en place ainsi la mesure des critères de succès d'un réseau féminin.

4.1. Implémenter un réseau féminin est un projet de changement

D'après Pichault (2013), le succès d'un projet repose sur la mise en mouvement de cinq forces, dont il faut étudier l'importance afin de percevoir d'éventuelles résistances au changement. Pichault (2004) propose également des indicateurs de mesure de la réussite d'une intervention en GRH. Dans notre situation, nous pouvons légitimement nous demander si notre projet a pu être considéré comme suffisamment stratégique pour être classé comme étant prioritaire. Cela renvoie particulièrement à la question de la légitimité à conduire un projet qui émerge de la volonté originelle d'une collaboratrice (dans notre cas : une professionnelle RH de la banque). Selon l'approche politique, Pichault (2013) préconise d'étudier les relations de pouvoir qui peuvent impacter la réalisation du projet, afin justement d'éviter ce genre d'écueil. Nous aurions certainement pu aller plus loin en identifiant plus précisément les parties prenantes et en explorant leurs implications et leurs attentes de manière plus précise, et cela

avant même la planification du projet concrète. Falcoz (2017) propose notamment une cartographie des alliés de l'égalité professionnelle (p. 152) afin de déterminer les parties prenantes pertinentes. Notre projet a notamment pris du retard à cause des validations nécessaires mais retardées par la DRH de l'entreprise. Pichault (2004) nous indique qu'une intervention en RH est « par nature un processus évolutif et imprévisible ». L'équipe projet doit constamment se remettre en question et s'adapter au contexte qui change.

4.2. La question complexe des critères de succès d'un réseau féminin

D'abord, nous avons pu constater qu'étudier les FCS d'un réseau de femmes est un projet complexe car les enjeux sont multiples. Les FCS doivent être également pensés dans un contexte précis (environnement, entreprise, salariés). Selon Bruna, Frimousse et Giraud (2017), un critère de réussite d'un réseau féminin, en tant qu'outil au service de la diversité, est sa capacité à avoir un impact sociétal : il s'agit donc bien d'un changement à mener, un changement culturel.

Dans notre étude, nous avons choisi de nous pencher sur deux critères de réussite du réseau féminin, à savoir la favorisation d'un « effet réseau » vertueux et une contribution à la levée des freins de carrière des femmes. Une piste pour l'avenir est de réfléchir au suivi de ces critères de performance, par exemple en pilotant le taux d'action de mentoring, ou encore un suivi des trajectoires professionnelles des femmes ayant pu bénéficier de ces actions.

4.3. Mettre en place un réseau féminin : une opportunité de penser une gestion des talents féminins

Durant la réalisation de ce projet, nous avons été confrontés à une réalité : face au constat du « plafond de verre » en entreprise, un réseau féminin pouvait être une réponse possible au plafonnement des carrières des femmes (Naschberger *et al.*, 2012 ; Naschberger, *et al.*, 2017). La question de la visibilité des femmes était soulevée par une femme interviewée. Garner-Moyer (2006) a pu démontrer qu'une démarche diversité permet de lutter contre une pénurie de talents. Il nous a donc été nécessaire de réfléchir à la notion de talents, recouvrant à la fois les femmes ayant réussi à progresser et celles étant potentiellement en mesure de les rejoindre.

Notre étude montre que cette réflexion a abouti à l'idée qu'il est primordial, lorsque l'on est dans une logique de faire avancer des femmes et de favoriser la mixité, de reconnaître leurs compétences, de pouvoir les identifier et prendre « conscience » de leur existence de manière objective.

4.4. Attentes des talents féminins et leurs adhésions au réseau

Nous pouvons émettre l'hypothèse que, si les jeunes talents ne semblent pas percevoir de freins de carrière, c'est tout simplement parce que leur expérience est insuffisante pour avoir pour l'instant rencontré des freins notables. On peut aussi supposer qu'il existe une fracture générationnelle, à savoir que les jeunes talents ont le sentiment que la société d'aujourd'hui est plus juste que celle d'autrefois et cette différence se traduit également par une certaine forme d'idéalisme et d'optimisme.

Notre étude confirme qu'un des obstacles de carrière perçu par les femmes est la maternité. Celle-ci semble effectivement être un facteur explicatif des différences de carrière et des inégalités de salaires entre les femmes et les hommes. Coudin, Maillard, et Tô (2019) ont analysé le rôle que joue l'arrivée des enfants dans les inégalités salariales entre femmes et hommes. Les femmes interviewées ont également conscience du syndrome de l'imposteur et de l'auto-censure des femmes. Les actions de sensibilisation et la formation permettent aux femmes de se rendre compte de ces biais cognitifs (Naschberger *et al.*, 2017) afin de se libérer de ces obstacles intériorisés.

Durant notre étude, et particulièrement durant la phase d'entretiens semi-directifs, nous avons été confrontés à la difficile question de sémantique : les personnes interviewées ont toutes un champ de référence différent et le terme « réseau » n'active pas, chez elles, la même représentation. L'image de réseauter est parfois négative (réseaux féministes ; rapprochement manipulateur à autrui) et les jeunes femmes pensent pouvoir y arriver par elles-mêmes et elles ne voient pas l'intérêt des réseaux. Certaines études ont également montré que pour les femmes le mot anglais « network » a une connotation négative car la partie « work » rappelle le cadre du travail. Parfois on peut constater qu'il existe une certaine suspicion de la part des non-membres des réseaux en se questionnant qu'est-ce qui se passent à l'intérieur des réseaux comme il s'agit des lieux de pouvoir, réservés à une certaine élite (Khider, et De Rauglaudré, 2020).

Les jeunes talents semblent directement lier la notion de réseau avec une opportunité de communication et d'échanges, sans forcément en distinguer la finalité. La théorie du « capital social » de Bourdieu (1980) souligne l'importance des relations personnelles et Garcia (2021) évoque l'importance des groupes de paroles. Les résultats du benchmark montrent que la création d'un espace d'échange est un objectif principal des réseaux.

Un résultat inattendu est le fait que peu de réseaux interrogés mettent en place des actions de promotion de l'égalité professionnelle et salariale. Ce résultat résonne finalement avec les attentes des femmes interrogées. Contrairement aux études antérieures (Scotto *et al.*, 2019 ; ORSE, 2016) les résultats de notre enquête terrain ne sont pas concluants dans ce sens.

Les talents plus confirmés, ayant expérimenté le réseautage dans une approche de développement de business, en perçoivent davantage l'intérêt pour le développement de carrière, mais moins pour l'échange interpersonnel. De ce fait, elles ne semblent pas avoir perçu une opportunité de se positionner en tant que mentor dans un réseau féminin.

Cette recherche a pu permettre la mise en perspective des FCS d'une création d'un réseau de femmes dans un établissement du secteur bancaire, constituant l'une des premières recherches empiriques en la matière. Les résultats de cette investigation sont riches de sens, mais présentent également des limites pouvant donner lieu à des approfondissements et des recherches ultérieures. L'enquête empirique réalisée comporte un certain nombre de limites : l'échantillon est restreint (six salariés). En ayant intégré une approche quantitative (distribution d'un questionnaire auprès des collaborateurs masculins et féminins), nous aurions pu obtenir une vision plus large voire représentative de la perception des collaborateurs. Nous aurions pu également mieux appréhender les attentes des talents. Nous aurions pu encore aller plus loin en identifiant les parties prenantes et en explorant leurs implications ainsi que leurs attentes de manière plus précise. Pour l'instant, nos résultats ne permettent pas de généraliser les tendances que nous avons trouvées. Malgré des limites liées au caractère exploratoire de notre étude, celle-ci ouvre, du point de vue de la recherche, des perspectives de recherche prometteuses. Nous souhaitons élargir cette analyse en réalisant d'autres enquêtes approfondies dans d'autres établissements bancaires.

5. CONCLUSION

A travers notre étude empirique, nous avons pu démontrer que les FCS d'un réseau féminin reposent sur une approche contingente. Le projet d'une mise en place d'un réseau de femmes doit à la fois mobiliser des connaissances de gestion d'un projet et aussi prendre en compte les attentes des collaborateurs. Dans notre cas, il s'agit d'implémenter un réseau mixte avec des objectifs clairs dans l'organisation étudiée.

Cette étude nous a permis de faire émerger l'idée que mettre en place un réseau féminin est un projet stratégique, car il touche toutes les sphères de performance possible de l'entreprise, à

savoir les sphères financières, organisationnelles, culturelles et humaines. Identifier les FCS nous a permis aussi de comprendre qu'un réseau féminin a tout intérêt à être porté par les directions de ressources humaines, car il peut s'intégrer à un ensemble de pratiques de GRH favorisant l'égalité professionnelle, la mixité et l'inclusion. Il est indéniablement un outil de la promotion des femmes, favorisant l'émergence des talents et le renouvellement du vivier de talents féminins, dans un secteur où les trajectoires professionnelles restent fortement influencées par le genre.

Malgré une prise de conscience de l'intérêt des réseaux internes afin de favoriser l'avancement des femmes en entreprise, il nous semble que les talents féminins interrogés ne perçoivent pas concrètement l'intérêt du réseautage. Les causes de ce manque d'intérêt et ainsi de motivation renvoient à des raisons individuelles et organisationnelles. Il est donc primordial pour l'organisation étudiée de prendre en compte ces barrières afin de mettre en place des bonnes conditions qui garantissent le succès de l'implantation de ce réseau.

Si un réseau féminin doit pouvoir agir sur les représentations sociales, il n'est justement pas dépourvu de représentations de toutes sortes à son égard. Le terme réseau porte une connotation parfois négative. Pour autant, les bénéfices apportés par un réseau féminin ne sont pas remis en cause. Il est donc très important de réfléchir à la terminologie afin d'obtenir un consensus sur la représentation du réseau.

Références

Bevelander, D. & Page, M.J. (2011), Ms. Trust: Gender, Networks and Trust – Implications for Management and Education, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 10, n° 4, p. 623-642.

Bierema, L. (2005), Women's Networks: A Career Development Intervention or Impediment?, *Human Resource Development International*, vol. 8, n° 2, p. 207-224.

Bourdieu, P. (1980), Le capital social, notes provisoires. Actes de la recherche en sciences sociales. 31, p. 2-3.

Bourdil, M. & Géraudel, M. (2016), What are the interpersonal antecedents of women's network satisfaction? A study conducted with French women entrepreneurs. *Gender in Management. An International Journal*, vol. 31, n° 4, p. 266-280.

Brass, D.J. (1985), Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization, *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 2, p. 327-343.

- Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2014), Des femmes et des réseaux : mentoring et réseaux affinitaires au service de l'égalité', *Numéro spécial « Peut-on faire l'économie du genre ? »*, *Regards croisés sur l'économie*, La Découverte, p. 165-182.
- Bruna, M. G., Frimousse S., & Giraud, L. (2017), Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise? Contribution liminaire à un agenda de recherche, *Management & Avenir*, vol. 96, n° 39, p. 39-71.
- Bruna, M. G. (2013) , Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : Phénoménologie et jeux d'acteur. *Question(s) de management*, n°3, p. 25-35.
- Bruno, A.V., & Leidecker, J.K. (1984), Identifying and using critical success factors', *Long Range Planning*, vol.17, n° 1, p. 23-32.
- Bullen, C.V., & Rockart, J. F. (1981), A Primer on Critical Success Factors, *Center for Information Systems Research Working*, n° 69, p. 1220-1281.
- Burke, R. (2005), High achieving women: progress and challenges, in Burke, R. et Mattis, M. (Eds.), *Supporting Women's Career Advancement: Challenges and Opportunities*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 13-30.
- Cornet, A. & Warland, P. (2008), *GRH et gestion de la diversité*. Paris, Dunod.
- Cresswell, J.W. (2013), *Qualitative inquiry and research design – Choosing among five approaches*. Sage Publication. 3rd edition.
- De Bruin, A., Brush, C. G. & Welter, F. (2007), Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 3, p. 323–339.
- Coudin, E., Maillard, S. & Tô, M. (2019), Entreprises, enfants : quels rôles dans les inégalités salariales entre femmes et hommes ? *INSEE Analyses*, n°44, 4 pages. www.insee.fr/fr/statistiques/3716874 (consulté le 30 juin 2020).
- Falcoz, C. (2017), *L'égalité femmes-hommes au travail. Perspectives pour une égalité réelle*. EMS Management & Société. Collection Gestion en liberté.
- Fanjeau, C. & Sabatier, H. (2011), Réseaux de femmes intra-entreprises: entre affichage et réelle politique mixité, quelle légitimité pour le réseau d'entreprise ? *Mémoire de recherche. Certificat Management et diversité*. Paris-Dauphine.

Frimousse, S. & Peretti, J.-M. (2020), Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19, *Question(s) de management*, vol. 3, n° 29, p. 105-149.

Gagnon, Y.C. & Letourneau, F. (1997), Les facteurs qui influencent l'accès des femmes aux emplois supérieurs. *Gestion*, vol. 4, n° 22, p. 36-43.

Garcia, M. (2021), *La conversation des sexes. Philosophie du consentement*. Climats. Editions Flammarion.

Garner-Moyer, H. (2006), Gestion de la diversité et enjeux de GRH, *Management & Avenir*, vol. 7, n°1, p. 23-42.

Granovetter, M. (1983), The strength of weak ties: a network theory revisited, *Sociological Theory*, vol. 1, p. 201-233.

Hersby, M., Ryan M. & Jetten J. (2009), Getting Together to Get Ahead: The Impact of Social Structure on Women's Networking, *British Journal of Management*, vol. 20, p.415-430.

Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978), *Strategic formulation: analytical concepts*, West Publishing.

Ibarra H. (1993), Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework, *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 1, p. 56-87.

Jenster, P.V. (1987), Using critical succes factors in planning. *Long Range Planning*, vol. 20, n° 4. p.102-109.

Khider, M. & De Rauglaudré, T. (2020), Dans les réseaux « féministes » du CAC 40. Des femmes plus égales que d'autres. *Le Monde Diplomatique*, N°801, 67è année, Décembre, p. 3-5.

Krohmer, C., Naschberger, C. & Sobczak, A. (2010), Le rôle de l'activité de régulation sociale dans le processus d'affirmation de nouvelles parties prenantes : L'exemple des réseaux de promotion de la diversité. *Management et Avenir*, n°33, p. 258-274.

Landrieux-Kartochian, S. (2003), Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines, in *Les Cahiers du CERGOR*, 03/01, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Janvier.

Müller, R. & Jugdev, K. (2012), Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, et Prescott – the elucidation of project success, *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 5, n°4, p.757-775.

- Naschberger, C., Quental, C. & Legrand, C. (2012), Le parcours de carrière des femmes cadres: pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter?, *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, vol. 37, n°3, p.43-50.
- Naschberger, C., Quental, C. & Legrand, C. (2017), The Leaky Leadership Pipeline in France. A study of career levers and barriers to foster women's leadership development. In Cunningham, Carolyn M., Crandall, Heather M. & Dare, Alexa M. (Eds.), *Gender, Communication, and the Leadership Gap* (p. 151-169). Information Age Publishing.
- Naschberger, C. & Finstad-Million, K. (2017), How French managers picture their careers: a gendered perspective. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 36(5), 401-416.
- Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) (2016), Etude sur les réseaux féminins dans les entreprises. accessible : www.orse.org/nos-travaux/les-reseaux-feminins-dans-les-entreprises (consulté le 11.01.2020).
- O'Neil, D., Hopkins, M. & Sullivan, S. (2011), Do women's networks help advance women's careers?, *Career Development International*, vol. 16, n° 7, p. 733-754.
- Pichault, F. (2004), Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 54, p. 7-28.
- Pichault, F. (2013), *Gestion du changement, Vers un management polyphonique*, 2e éd., Bruxelles, De Boeck.
- Santoni J. & Barth I. (2014), Le rôle du réseau dans le développement de l'entrepreneuriat féminin : cas d'un centre entrepreneurial au sein d'une business school, *@GRH*, vol. 2, n°11, p. 81-113.
- Scotto, M.-J. & Tiffon, H. (2019), Les réseaux sociaux internes d'entreprise comme dispositifs d'ascendants de promotion de l'égalité professionnelle F/H : 2 exemples du secteur informatique, *Question(s) de management*, vol. 1, n°23, p. 67-87.
- Ventolini, S. (2010), Le réseau de développement professionnel des managers, *Revue Française de Gestion*, vol. 202, n°3, p. 111–126.
- Veziat, N. (2013), De la cravate au tailleur : la féminisation sans l'égalité au sein de la Banque postale, *Sociologie du travail*, vol. 55, n°1, p. 76-96.

Vigour, C. (2005), *La comparaison dans les sciences sociales : pratiques et méthodes*. Guides Repères. La Découverte.

World Economic Forum (WEF) (2021), L'égalité femmes-hommes recule d'une génération à cause de la pandémie, selon une nouvelle étude. www.fr.weforum.org/press/2021/03/1-egalite-femmes-hommes-recule-dune-generation-a-cause-de-la-pandemie-selon-une-nouvelle-etude/ (consulté le 30/06/2021).

Workday (2022), Constat sur la diversité et l'inclusion en Europe. Des bonnes intentions au changement durable. https://forms.workday.com/fr-fr/reports/the-state-of-edi/form.html?step=step1_default (consulté le 24/02/2022).

Documents RDF Ouest

Banque RDF Ouest : Bilan social 2018. (consulté le 10.07.2019)

Banque RDF Ouest : Site Internet. (consulté le 10.07.2019).

Banque RDF Ouest : Rapport RSE 2018. (consulté le 10.07.2019).