



Avril 2019



## **MIXITÉ DANS LA FINTECH : OÙ SONT LES FEMMES ?**

**Les propositions pour susciter des vocations plurielles**



**ARKEA**



## Avant-propos

La FinTech est un secteur en plein essor qui rebat les cartes et bouscule les codes du monde financier. De nombreux changements structurels s'opèrent dans ce domaine, mais force est de constater qu'en termes de mixité et de pluralité des talents, il reste encore des efforts à réaliser ; certains facteurs persistants contribuent à freiner une évolution favorable et rapide.

### **Des signaux favorables, mais une vigilance constante et une réelle implication nécessaires.**

En effet, si la diversité des profils et le pourcentage de femmes travaillant dans la filière progresse chaque année, celles-ci ne représentent encore qu'à peine plus d'un tiers des effectifs recensés. Un constat similaire à celui réalisé dans de nombreuses filières de pointe et probablement lié aux origines mêmes du secteur, qui hérite des insuffisances des secteurs de la finance et de la tech. Double peine donc pour la FinTech !

Par ailleurs, le plafond de verre reste encore difficile à percer, mais nous pensons que ce n'est pas une fatalité et relevons des signaux encourageants : les chiffres évoluent positivement, les mentalités changent et nous sommes nombreux à s'atteler à faire progresser cette situation. En quelques années, de nombreuses initiatives, mouvements ou organisations capables de fédérer les synergies positives, ont permis, par leurs actions, une prise de conscience collective et de susciter un intérêt réel pour notre secteur.

**La féminisation du secteur passe non seulement par un réel engagement mais aussi par une communication forte à tous les niveaux de la société.**

France FinTech s'attache, depuis sa création en 2015, à promouvoir la mixité et la diversité au sein de l'écosystème, en veillant à la représentativité des femmes lors de ses événements, mais aussi en impulsant des initiatives telles que Women In FinTech - The French Powerlist ou encore en tentant de sensibiliser les jeunes générations aux opportunités professionnelles que représentent le secteur et en appelant les profils féminins à postuler, notamment lors des nombreuses conférences universitaires et professionnelles données tout au long de l'année.

Cette volonté de contribuer à une dynamique de sensibilisation a été partagée par Arkéa et le cabinet Roland Berger, partenaires de France FinTech, qui ont décidé conjointement de mener une étude de fond sur plusieurs mois afin de dresser un constat chiffré pertinent et réaliste et de proposer des solutions concrètes applicables par tous pour contribuer à la progression de la mixité et de la diversité au sein de l'écosystème FinTech. Nous les remercions pour leur implication.

Nous espérons que cette étude participera à une prise de conscience et un engagement collectif et complémentaire des hommes et des femmes au sein de

l'écosystème, qu'elle apportera certaines clés pour faire progresser le secteur et suscitera des vocations plurielles.

Entrepreneures, managers, chercheuses ou journalistes, qu'elles évoluent au sein d'une FinTech, d'une banque, d'un cabinet de conseil, d'un groupe technologique, d'une association, d'un incubateur, d'une organisation gouvernementale ou politique, en France ou à l'étranger, les femmes œuvrent pour le développement de la filière et participent au rayonnement de notre écosystème. Nous les remercions d'avoir répondu à nos sollicitations et contribué à la réalisation de cette étude exclusive.

**Tou.te.s concerné.e.s, à vous de jouer !**

Enfin, nous remercions chacun.e d'entre vous, pour la diffusion et le partage de cette étude. Vous êtes tou.te.s des vecteurs de progression, de sensibilisation et de communication. Vous avez le potentiel d'incarner les modèles nécessaires et sources d'inspiration pour les jeunes générations en agissant dès à présent à votre échelle, en faveur de la diversité et de la mixité au sein de l'écosystème FinTech et dans la société plus globalement.

**Kristen Charvin** | *Déléguée générale, France FinTech*



## Sommaire

- p. 5**    Méthodologie
- p. 6**    Les femmes dans les FinTech :  
une promesse non tenue ou seulement retardée ?
- p. 8**    Un contexte favorable à l'accentuation de la mixité dans les FinTech
- p. 12**   Femmes et FinTech :  
une rencontre professionnelle compliquée
- p. 19**   Initier des changements structurels et opérationnels  
pour féminiser le secteur des FinTech

# Méthodologie

Cette étude a été rédigée sur la base de deux approches méthodologiques qualitatives complémentaires.

Le premier volet, mixte, adressé sous forme de sondage, a permis de recueillir les données de 97 répondant.e.s sur la composition de leurs équipes. Le deuxième volet, adressé exclusivement à des femmes, a permis de recueillir 50 réponses. Enfin, le troisième volet est constitué de 24 entretiens individuels menés avec des femmes de l'écosystème FinTech.

La partie analytique de cette étude s'appuie sur les opinions des personnes interrogées. Les recommandations sont quant à elles inspirées des débats économiques, politiques et sociaux en cours et sont librement assumés par les auteurs.

France FinTech, Arkéa et le cabinet Roland Berger s'associent pour adresser leurs sincères remerciements à toutes les personnes ayant contribué aux travaux et qui s'engagent au quotidien en faveur d'une plus grande diversité.

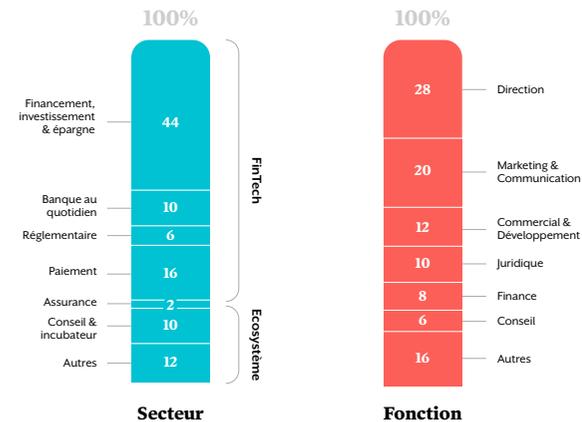
## Profil-type des femmes dans la FinTech

**Echantillon : 50 femmes**

(Chiffres moyens)



- 34 ans
- 0.7 enfant
- 9.4 ans d'expérience totale
- 3.4 ans d'expérience en FinTech
- 68% de formation en école de commerce
- 66% souhaitant une formation complémentaire



Source : France FinTech ; Roland Berger

# Les femmes dans les FinTech : une promesse non tenue ou seulement retardée ?

L'industrie FinTech en émergence et en pleine expansion dans la dernière décennie a été source de promesses nouvelles. Elle ouvrait en effet des opportunités de carrière inédites pour les femmes, sur un terrain de jeu en apparence aussi égal que pour les hommes.

La tendance structurelle dans cette industrie est bien au foisonnement d'initiatives portées par des femmes entrepreneures. Elles abordent l'entrepreneuriat avec les mêmes motivations que leurs collègues masculins, notamment la recherche d'épanouissement professionnel, l'indépendance, l'augmentation de revenus, la transformation d'une idée en produit<sup>1</sup>. Pourtant, la représentativité des femmes au sein de l'écosystème FinTech français demeure marginale. Les quelques chiffres disponibles sont significatifs. **En 2019, 33% des équipes** de la FinTech française étaient constituées de **femmes**, dont **seulement 9% en tant que fondatrices** de leur société. **Elles ne sont que 12% à diriger ce type d'entreprises** (en France). Sur les 19 co-fondateurs de FinTech

françaises ayant réalisé les levées de fonds les plus significatives en 2018<sup>2</sup>, une seule levée incombe à une femme (soit 5% de l'effectif total). Ce phénomène n'est pas propre à la France : aux Etats-Unis, seuls 16% des fondateurs de start-ups sont des femmes, dont 2% évoluent dans le secteur des services financiers et 2,5% ont des équipes de fondateurs exclusivement féminines<sup>3</sup>. Le constat est sans appel : dans le monde entrepreneurial, les femmes sont encore moins présentes dans les FinTech, qui subissent la "double peine" des lacunes propres au secteur de la finance comme de la technologie<sup>4</sup>.

## Les femmes sont peu représentées dans la FinTech française

### Part des femmes au sein des membres de France FinTech



1 | BPI Lab, "Etude "10 ans de création d'entreprise innovante au féminin", mars 2016

2 | Juliette Raynal, Les FinTech françaises ont récolté 365 millions d'euros en 2018, un nouveau record, La Tribune, 09 Janvier 2019

3 | Ian Hathawat, "The Ascent of Women-Founded Venture-Backed Startups in the United States", Center for American Entrepreneurship, February 2019

4 | <https://www.lopinion.fr/edition/economie/FinTech-a-besoin-femmes-tribune-kristen-charvin-146371>

Analyse web sur le panel constitué de 97% des membres de France FinTech en 2019

Source : France FinTech, site internet des FinTech, LinkedIn, Presse

Il est préoccupant, du fait des conséquences économiques et sociales de la faible représentativité du secteur. Les FinTech adressent des marchés nouveaux, développent des produits et services innovants, se tournent vers des publics plus larges ; les besoins en recrutement et en accompagnement du secteur sont particulièrement forts<sup>5</sup>. Les FinTech peuvent aussi aider le secteur financier dans sa transformation numérique, indispensable à sa compétitivité. Ces évolutions ne peuvent être abordées sereinement sans compter sur la présence des femmes. Il n'est par ailleurs pas acceptable que les outils et technologies numériques (cf. big data, intelligence artificielle, blockchain, bientôt informatique quantique) toujours plus présents dans le quotidien des banques et de la finance soient conçus et gouvernés exclusivement par des hommes.

Les causes les plus structurantes de ce déficit de représentation féminine dans le secteur semblent relever de trois sources. D'abord l'éducation et les biais d'orientation qui existent en faveur des garçons vers les études scientifiques pourvoyeuses de talents dans les FinTech. En second lieu, la représentation culturelle du milieu financier, bancaire et technologique qui en découle, plus hermétique à la participation des femmes. Enfin, le phénomène d'intériorisation

de plusieurs mécanismes d'autocensure par les femmes, qui influencent leurs choix de carrière, notamment entrepreneuriaux.

Ainsi, pour favoriser un environnement plus ouvert et équitablement représenté dans les FinTech, la participation des femmes doit être encouragée et valorisée de manière pro-active. Des mesures précises peuvent être prises à chaque étape décisive de leur parcours pour atteindre un objectif de mixité durable. Cette grande transformation suppose la coopération fructueuse des entreprises et des pouvoirs publics afin de mettre en œuvre des réformes opérationnelles et structurelles à la hauteur des enjeux.

<sup>5</sup> Selon France Stratégie, entre 170 000 et 212 000 postes seront à pourvoir dans le secteur numérique en France en 2022 : <https://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2022-prospective-metiers-qualifications>





## **Un contexte favorable à l'accentuation de la mixité dans les FinTech**

---

**Le secteur numérique brise les codes à plus d'un titre. En rapide expansion, il présente le potentiel de se structurer de manière plus égalitaire, en miroir des évolutions de fond de la société française.**

## Une structuration de l'écosystème FinTech offrant des opportunités de féminisation

### Une féminisation du secteur bancaire en progression

Le secteur bancaire est l'un des principaux viviers de talents de l'industrie FinTech en France. Les entrepreneurs de la FinTech sont pour une grande part des transfuges des milieux bancaire et assurantiel.

Or, celui-ci connaît une dynamique favorable en termes de féminisation et de progression de carrière pour les femmes, avec désormais une parité lors des promotions internes et des recrutements. D'après l'Association Française des Banques (publication 2018 de leur profil de branche), **la politique de promotion interne est en effet devenue égalitaire dans le secteur bancaire**. Le taux de promotion annuelle des femmes est de 9% en 2017 tandis que celui des hommes est de 8% la même année. De la même manière, la mixité homme/femme dans le recrutement du secteur bancaire est aujourd'hui à parité, avec

51% de femmes recrutées en contrat à durée indéterminée en 2017, et 44% de femmes parmi les cadres recrutés en CDI <sup>6</sup>. Cette évolution devrait théoriquement bénéficier à la mixité homme/femme au sein des FinTech françaises.

### L'écosystème FinTech comme accélérateur de tendance

L'écosystème tech est aujourd'hui en plein développement et en pleine structuration et offre ainsi de nombreuses opportunités pour porter des initiatives lancées autour de la mixité. Se mettent ainsi en place collectifs de networking, chaires d'université et formations continues, particulièrement bénéfiques à l'émergence de nouveaux talents féminins.



*“Il y a peu de femmes donc il est possible de faire énormément bouger les lignes et que cela soit visible rapidement !”*

**Hélène Falchier, Portag3 Ventures**

<sup>6</sup> | Profil de Branche 2018 Banque page 34.

**Des associations œuvrent désormais en faveur d'une meilleure formation et inclusion des femmes dans la Tech pour répondre à des aspirations de société profondes.** La Commission Femmes du numérique lancée par le Syntec numérique, syndicat professionnel du secteur, est engagée sur le sujet de la féminisation des postes et métiers. D'autres réseaux existent, comme celui de Duchess France qui regroupe des femmes issues de plusieurs associations technologiques (Ladies of Code Paris, Women in AI, Women in Data Science) et qui jouent toutes un rôle dans la montée en puissance de cet écosystème. L'association Quelques femmes du numérique, fondée en 2012, s'engage à lutter contre les stéréotypes de genre dans le secteur de la Tech. **Et de nombreuses initiatives de réseaux et de programmes de formation/coaching encouragent les femmes à s'exprimer pour partager leur expérience de manière collaborative et informelle.** Ainsi, des réseaux tels que StartHer, Led By Her ou encore les Grandes Ecoles au féminin ont vocation à accompagner les femmes désireuses de débiter une aventure entrepreneuriale.

Le gouvernement a par ailleurs annoncé la création d'une « agence de mentorat » afin d'encourager les femmes à prétendre à des postes de direction, notamment dans le numérique et les FinTech.

## Une féminisation indispensable pour répondre aux nouveaux besoins du secteur

### De nouveaux métiers sans passif historique

Les développements technologiques récents ont permis la création de nouveaux postes, notamment au sein des banques et assurances afin de répondre à ces nouveaux enjeux. Ces nouveaux métiers bénéficient d'un potentiel créateur immense, et, n'ayant pas d'historique, ne souffrent a priori pas de biais en termes de mixité lors du recrutement.

Ces métiers (par exemple Chief Digital Officer ou Chief Transformation Officer) présentent la caractéristique commune d'être transversaux et pluridisciplinaires. En effet, un.e CDO ne doit pas simplement imposer sa feuille de route aux équipes d'une industrie ou d'un service mais s'assurer que la numérisation entreprise crée de la valeur saisie par tous.

De la même manière, les entrepreneures FinTech n'ont pas à répondre d'un idéal-type traditionnel et sont libres de leurs politiques de recrutement, y compris celles favorisant la mixité au sein de leur société.

## **De l'importance de la parité des équipes pour lutter contre les biais cognitifs des algorithmes**

La mixité des profils dans l'écosystème FinTech est d'autant plus importante que les métiers de la programmation informatique sont devenus stratégiques. Les algorithmes élaborés par des équipes quasi exclusivement masculines présenteraient des risques importants de biais cognitifs reproduisant préjugés et stéréotypes. Le danger que des machines auto-apprenantes reproduisent des biais cognitifs sexistes pourrait s'élever à mesure que la machine s'autonomise de son créateur.

Pour invalider cette hypothèse, l'implication croissante des femmes dans les sciences de données est indispensable.





## **Femmes et FinTech : une rencontre professionnelle compliquée**

---

Malgré les promesses induites par le développement du secteur des FinTech, les femmes sont sous-représentées dans l'écosystème français. Mais où sont donc les femmes ?

## Des filières scientifiques peu féminisées

Les filières scientifiques sont historiquement peu féminisées, en particulier en France. En 2016, les femmes représentaient seulement 27% des effectifs totaux des étudiants ingénieurs, une proportion plus faible que la part des femmes inscrites en écoles de commerce.

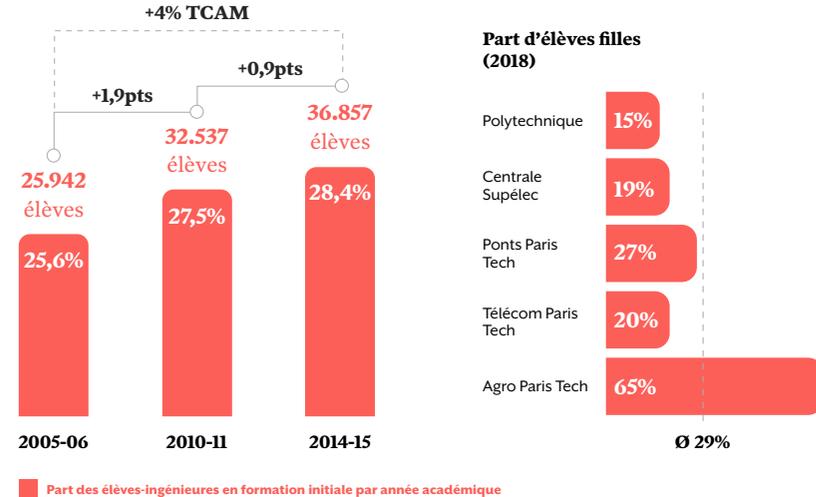
En outre, cette situation dans l'enseignement supérieur n'évolue que très lentement. Sur les dix années passées, les effectifs d'élèves ingénieures en formation initiale ont augmenté de 4%<sup>7</sup> par an sans pour autant atteindre le seuil des 30%. Les directions des grandes écoles et universités ne montrent d'ailleurs pas l'exemple, puisque 85% des postes de direction à la tête des établissements sont occupés par des hommes<sup>8</sup>.

La prédestination des garçons aux filières scientifiques est donc une tendance structurelle qui peine à être bousculée, en particulier en France où l'orientation par genre des filières est plus marquée que chez les voisins européens.

7 | Fanny Lauzier, Près d'un tiers des étudiants en école d'ingénieur(e)s sont des femmes, Le Figaro, 20 Mai 2016  
 8 | <https://etudiant.lefigaro.fr/article/anne-lucie-wack-cge-a-la-tete-des-grandes-ecoles-85-des-directeurs-sont-des-hommes-.441794c0-39e4-11e9-896b-f085a761b612/>

## Femmes-ingénieures : une dynamique positive mais en décroissance

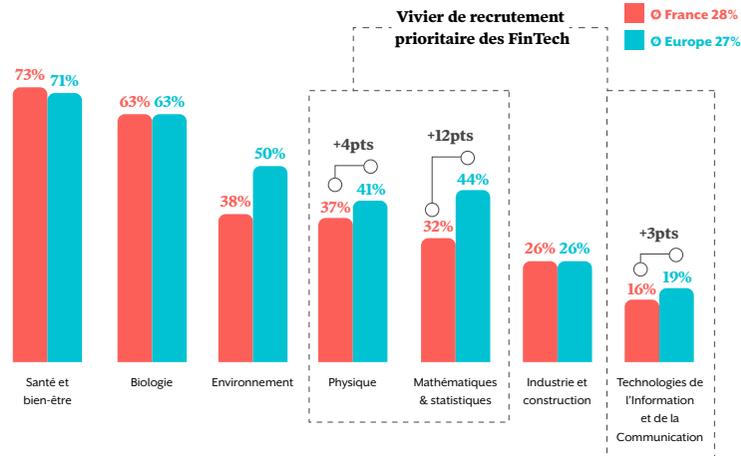
Part d'élèves-ingénieures dans les effectifs en formation initiale (2005-15, 2018 ; %)



Source : Le Figaro ; Usine Nouvelle ; Roland Berger

## La France, élève moyen de l'Union Européenne en matière de féminisation des filières scientifiques

Part de filles dans les filières scientifiques supérieures (post-bac) en France et en Europe (2016 ; %)



Source : Eurostat ; Roland Berger

9 | Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, filles et garçons sur le chemin de l'égalité, de l'école à l'enseignement supérieur, édition 2018.

10 | Les femmes représentent 85% des élèves en formation paramédicale et sociale en 2016, selon le Secrétariat d'Etat chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes ; Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, l'essentiel, les chiffres clés édition 2018.

## Des prémices du déséquilibre observées dès le lycée

Ces inégalités de destin professionnel sont présentes dès le lycée puisque la représentation des filles et des garçons entre les trois filières du lycée, préexistantes à la réforme de 2019, est inégale. En effet, les lycéennes sont majoritaires en filière littéraire et en sciences économiques et sociales tandis que les garçons s'orientent massivement en filière scientifique. En 2016, 79% des inscrits en terminale littéraire étaient des filles et elles représentaient 47% des élèves en filière scientifique<sup>9</sup>.

Au sortir des filières scientifiques, de nouveaux biais se dessinent puisque les jeunes femmes s'orientent plus massivement vers les filières paramédicales et sociales au détriment des sciences fondamentales qui débouchent notamment sur les nouveaux métiers du numérique<sup>10</sup>. En d'autres termes, les rôles sociaux et stéréotypes associés aux femmes sont encore largement ancrés chez les jeunes générations.

Par ailleurs, le système éducatif français est construit de manière à conditionner en grande partie le parcours post-bac du cycle secondaire à ce premier choix de filière.

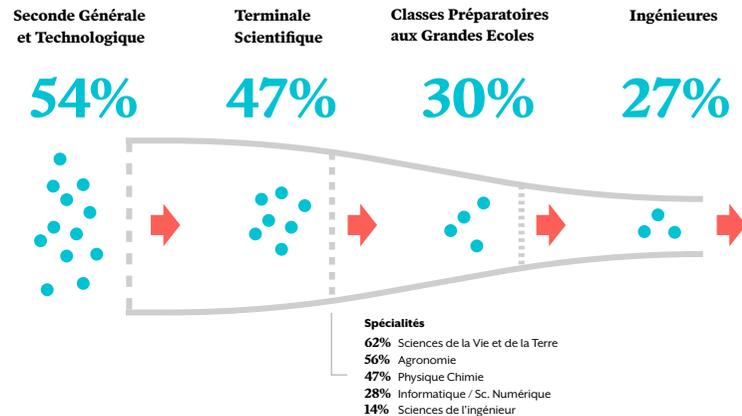
Améliorer la qualité de l'orientation, changer l'approche pédagogique et élever le niveau d'information à disposition des étudiantes sont donc des mesures primordiales pour impulser un vrai changement.

## Un écart accentué lors des cursus post-bac

Le parcours étudiant en France est procyclique : les déséquilibres initiaux précédemment décrits s'accroissent au cours des études supérieures.

### Les filles sous-représentées dans l'enseignement supérieur scientifique

Part de filles dans l'enseignement français de la seconde aux diplômés d'ingénieurs (rentrée 2016)



Source : Education.gouv.fr ; Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ; Roland Berger

La sous-représentation des femmes dans les filières scientifiques au lycée s'accroît à l'arrivée en classes préparatoires aux écoles d'ingénieurs.

En dépit d'opportunités de carrière croissantes dans le secteur du numérique, tirées par les besoins d'un marché en pleine expansion, les étudiantes continuent de privilégier les filières qui ont trait aux sciences de la vie (médecine, agroalimentaire, chimie ou biologie). Elles s'éloignent ainsi plus encore de l'apprentissage de la programmation et du lien avec l'entrepreneuriat, plus entretenu dans les sciences de l'ingénierie, et n'ont pas l'occasion de s'imprégner de la «culture geek et startup» qui se développe pendant les études avec une prédominance masculine et se reproduit par la suite dans le monde du travail.

Les initiatives se multiplient pour contrer ces diagnostics aujourd'hui largement partagés<sup>11</sup>. Des collectifs associatifs et des entreprises, et les gouvernements successifs, militent pour une meilleure représentativité des femmes dans le secteur afin de dépasser les stéréotypes tenaces.

C'est in fine en dépassant le constructivisme social et culturel qui enferme les jeunes générations dans des rôles professionnels supposément féminins et masculins que le potentiel de chacun peut être révélé. En cela, la sensibilisation des équipes pédagogiques et des parents qui constituent les cercles de socialisation fondamentaux est essentielle.

<sup>11</sup> | Le collectif Femmes@Numérique regroupe par exemple 30 associations engagées en faveur de la promotion des femmes dans la tech : <https://femmes-numerique.fr/les-acteurs/> - mais aucun de ces acteurs ne concerne directement les FinTech. On peut aussi citer StartHer, Financielles, Jamais sans Elle, ou encore la startup WakeUp

## Un environnement des FinTech historiquement masculin

### Une convention collective bancaire limitant la prise de risque et la part de femmes issues des milieux bancaires

Malgré les dynamiques favorables évoquées précédemment, de nombreux entretiens font remonter l'importance de la convention collective bancaire ou assurantielle au moment du choix d'un changement de carrière vers le secteur des FinTech.

La convention collective applicable dans la banque assure une protection élevée des salariées, en particulier pour le congé maternité, ce qui peut dissuader de quitter les structures traditionnelles pour entreprendre dans la FinTech sans sécurité. La question de la protection sociale associée à l'aventure entrepreneuriale semble se poser aux femmes avec une acuité particulière.

Dans les FinTech, la convention collective choisie majoritairement est celle de la Fédération Syntec, moins avantageuse que la convention collective bancaire. Pour l'heure, les hommes issus de l'industrie bancaire et assurantielle demeurent les principaux acteurs de l'écosystème, qu'ils contribuent à structurer en fonction de critères qui leur sont propres et de recruter

d'anciens collaborateurs. Le secteur cultive une image de pré-carré préservé dans lequel les nouveaux entrant(e)s ne sont pas toujours les bienvenu(e)s. Cette cooptation masculine nuit à l'ouverture du secteur et à sa lisibilité, notamment quant aux potentiels de carrière pour les femmes.

### Un accès au financement plus complexe pour les femmes

Des témoignages recueillis, **il ressort que l'accès aux sources de financement reste inégalitaire et constitue un obstacle aux projets entrepreneuriaux des femmes.** De fait, les levées de fonds réalisées par des femmes sont plus faibles que celles de leurs homologues masculins. **En 2017, les femmes ont levé 142,5 millions d'euros, soit 7% du montant total des fonds alloués aux projets de création d'entreprises dans la FinTech.** Par ailleurs, au 1er tour de financement, le ticket moyen des levés de fonds est moitié moins élevé avec 3.5 millions d'euros pour les femmes contre 6.9 millions pour des hommes<sup>12</sup>. Un collectif de femmes dirigeantes d'entreprises réunies au sein de l'initiative #Sista relève que les **9 plus gros fonds d'investissement français n'ont investi que 2,6% des fonds levés dans des entreprises cofondées par des femmes** sur les cinq dernières années<sup>13</sup>. Bpifrance confirme que la structuration du capital diffère selon le genre, avec plus d'apports personnels et familiaux et moins d'investissement en capital pour les femmes entrepreneures, et que les femmes sont deux fois

12 | Baromètre StartHer-KPMG 2018 de l'entrepreneuriat Tech au féminin, 21 mars 2018.

13 | <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/0600219987378-imposons-la-mixite-dans-leconomie-numerique-2226621.php>

plus soumises à la perte de pouvoir actionnarial<sup>14</sup>.

L'industrie du financement des startups est encore très majoritairement composée d'hommes à qui reviennent les choix et arbitrages de financement. En France, les dix fonds de VC les plus investis dans des levées de fonds FinTech rendues publiques<sup>15</sup> réunissent **78 partners (associés) au total, parmi lesquels seulement 5 femmes**, soit une proportion de 6%. Seul le fonds Elaia Partners, avec 3 femmes partners, dénote dans ce paysage très masculin. De l'avis des personnes interrogées et des études sur le sujet, les décisions d'investissement reposent elles-mêmes sur des stéréotypes et préjugés liés au genre et tendent à reproduire, consciemment ou non, les inégalités dans l'accès au capital.

En d'autres termes, l'obligation de résultat à l'égard des femmes semble plus exigeante et leur droit à l'erreur d'autant plus réduit que celles-ci doivent faire la démonstration de leur performance avec moins de moyens financiers que leurs homologues masculins.

**Fondateurs de FinTech :**  
**la dominance ingénieure**  
**Profils des fondateurs et co-**  
**fondateurs de FinTech**  
**[10 plus importantes levées**  
**de fonds, 2018]**



5%

Part de femmes

<sup>14</sup> | Etude BPI Lab précitée, mars 2016.

<sup>15</sup> | Liste sur : <https://techfoliance.fr/FinTech-corner/investissements/les-10-vc-francais-les-plus-investi-dans-les-FinTechs/>

## Des freins psychologiques retrouvés chez les femmes entrepreneures dans la FinTech

Les entretiens réalisés révèlent que de nombreuses femmes ayant accédé à des postes à responsabilités élevées ont rencontré des freins psychologiques et symboliques qui ont pu freiner leur carrière. Ces freins, qui ne sont toutefois pas systématiques, doivent être mieux identifiés pour être appréhendés et dépassés.

### L'autocensure dans la FinTech : la peur d'entreprendre

Il apparaît que, très tôt, les femmes excluent d'envisager une carrière dans des secteurs scientifiques et technologiques, identifiés comme inaccessibles, élitistes et réservés aux hommes.

Ces réflexes de prudence ou de mécompréhension peuvent aboutir à des renoncements successifs. Le dépassement des idées conçues sur les centres d'intérêt, les études et les futurs métiers, comme l'attitude de prise de risque et l'acceptation de l'erreur, trouveraient mérite à être plus encouragés chez les femmes. Aider les jeunes filles à identifier les situations d'inégalités et les encourager à se tourner vers les filières scientifiques et techniques, à se lancer

dans l'aventure entrepreneuriale, à accepter avec ambition des postes à fortes responsabilités peuvent permettre d'accroître la mixité dans les métiers des FinTech.



*“Il faut cultiver l’ambition et y prendre goût”*

**Céline Lazorthes, Leetchi – Mangopay**

### **Le syndrome de l'imposteur : la quête épuisante de légitimité**

Le syndrome de l'imposteur est souvent mentionné. Il trouve ses origines dans un déficit de confiance et d'estime de soi, observé plus particulièrement chez les femmes. Arrivées à des postes de direction, celles-ci n'assument pas pleinement leur réussite et cherchent à minimiser leurs réalisations professionnelles. En constante recherche de justification sur leur légitimité, les femmes semblent éprouver plus souvent un sentiment d'insécurité et d'anxiété à reconnaître leurs accomplissements, affirmer leurs objectifs, et demander à être reconnues. D'après les entretiens réalisés pour cette étude, de nombreuses femmes expriment une «double peine», c'est-à-dire qu'en étant femme et en

gagnant sensiblement moins, elles se ressentent moins compétentes que leurs pairs masculins. Quand elles obtiennent une augmentation de salaire, elles se sentent obligées de redoubler d'efforts, quand les hommes considèrent que cela récompense le travail déjà effectué. Cette quête de légitimité s'ajoute à la « charge mentale » supportée par les femmes, documentée par des études socio-économiques comme engendrant accumulation de fatigue et frustration liées à un désir de perfectionnement quotidien et de supervision de la bonne conduite du foyer. L'environnement entrepreneurial des FinTech exacerbe ce phénomène et ses effets.

### **Compétition et solidarité professionnelles féminines : un environnement entrepreneurial rude**

Ce sentiment d'insécurité peut parfois générer une sur-compétition féminine et une pression des pairs faisant barrière à l'entrée aux nouvelles entrantes, bien que cette méfiance ne soit pas systématique et semble s'atténuer tendanciellement entre générations.





**Initier des changements structurels et  
opérationnels pour féminiser le secteur des FinTech**

---

Le dynamisme très réel de l'écosystème français de la FinTech et les besoins à combler dans le domaine de la formation et de l'emploi aux nouveaux métiers du numérique représentent une opportunité de revoir les pratiques jusqu'alors observées sur le marché du travail, pour poursuivre une croissance plus inclusive et profitable pour les femmes.

## Des réformes opérationnelles et structurelles pour un « agenda Femmes » en FinTech ambitieux



### Education & Formation

- Objectifs chiffrés de mixité
  - Élèves et étudiants
  - Equipes pédagogiques directions d'établissements
- Mentorat des collégiennes et lycéennes par des femmes ingénieures
- Formation professionnelle ciblée pour les femmes
- Equipes pédagogiques formées aux nouveaux débouchés
- Evolution de carrière ou reconversion des femmes au profit des FinTech



### Financement

- Objectifs chiffrés de mixité au sein des équipes d'investissement
- Fonds dédiés pour les sociétés de femmes entrepreneures
- Transparence des critères d'investissement
- Orientation des étudiantes vers les formations aux métiers de l'investissement
- Nouveaux critères d'investissement



### Environnement professionnel

- Politique de rémunération transparente et neutre
- Temps de travail aménagé pour l'ensemble des personnels
- Politique de congé parental réparti
- Fonctions à responsabilités pour les femmes
- Développement de services (ex : crèches)



### Déconstruction des biais

- Duos homme/femme dans le recrutement
- Equipes paritaires lors des remises de prix, concours, conférences, etc
- Equipes pédagogiques formées pour briser les stéréotypes
- Indicateurs sexués dans les bilans sociaux annuels (cf. promotion interne, turnover, égalité salariale)

## Agir sur l'éducation et la formation : une exigence d'égalité

Pour faire tomber les obstacles tangibles et symboliques qui s'accumulent au cours de leur parcours, les femmes doivent pouvoir découvrir les opportunités des métiers du numérique et de la FinTech.

### Féminiser les formations aux métiers du numérique

Au cours de la scolarité des lycéennes, les équipes pédagogiques (enseignants, conseillers d'orientation) peuvent jouer un rôle positif dans la prise de conscience des différences de traitement de genre et la diffusion de savoir-être en matière d'égalité des sexes. Le "parcours Avenir" conçu pour permettre aux élèves de la 6<sup>ème</sup> à la terminale de construire un chemin individuel d'information, d'orientation et de découverte du monde économique et professionnel est une formidable occasion d'introduire la question de la mixité des formations et des métiers. Les acteurs du monde professionnel peuvent ainsi se mobiliser pour intervenir en classe, accueillir des stagiaires, participer à du mentoring ou des tutorats. Un "référént Egalité" sera bientôt présent dans chaque établissement scolaire pour informer sur les bonnes pratiques, notamment en appui d'intervenants extérieurs. Par exemple, le réseau Elles Bougent encour-

age les élèves à considérer les formations d'ingénieurs et de techniciennes. L'association Talents du Numérique porte aussi cette ambition de mentorat et de transmission des savoirs à l'échelle du pays.

Enfin, les profils plus seniors doivent également être ciblés par cet effort de formation.



*“Ce n’est pas facile pour tout le monde, il faut notamment un accompagnement pour les plus seniors afin d’éviter leur exclusion.”*

### Carole Vachet, Cabinet du Secrétaire d'Etat chargé du numérique

Selon un rapport du Forum économique mondial mesurant les effets de genre sur le capital humain, entendu comme l'ensemble des connaissances et compétences de chacun valorisables sur le marché du travail, **la quatrième révolution industrielle engendrée par le numérique induit 3 millions d'emplois détruits pour les femmes pour 550 000 emplois créés, contre 4 millions**

**d'emplois détruits et 1,4 millions d'emplois créés pour les hommes**<sup>16</sup>. Si les chiffres de l'impact des technologies numériques sur l'emploi varient selon les études socio-économiques, le constat d'un impact plus lourd pour les femmes reste généralisé. Ainsi, en valeur absolue, les femmes risquent d'être plus affectées par ce phénomène de destruction créatrice, ce qui rend le recours à la formation continue plus essentiel encore pour appréhender leur reconversion professionnelle.

### ➡ Définir des objectifs chiffrés pour des promesses tenues

Au vu de la lenteur des progrès accomplis, seule une politique d'objectifs chiffrés pour intégrer les femmes dans certains types de formations initiale et continue pourrait conduire à des changements notables. Les efforts des directions des universités et écoles françaises pour promouvoir concrètement un environnement Tech véritablement inclusif ne suffisent pas et doivent être accentués. D'une part, une action au niveau des promotions d'étudiants s'impose. Ainsi, une obligation de 40% de femmes dans les filières et classes préparatoires scientifiques permettrait d'accroître la part des femmes présentes dans les écoles d'ingénieurs et in fine les métiers du numérique. A ce titre, le gouvernement a annoncé l'objectif de 40% de filles inscrites dans les filières scientifiques d'ici 2022<sup>17</sup>, mais sans préciser les moyens d'y parvenir. Une exception notable : la

Grande Ecole du Numérique, qui semble relever avec succès le pari des quotas et pourrait être au rendez-vous de cette promesse avec 30 à 50% d'inscrites d'ici 2022<sup>18</sup>.

D'autre part, une féminisation des directions des établissements, en particulier parapublics, apparaît nécessaire par mesure d'exemplarité. En 2019, l'Ecole 42 confiait sa direction à une femme, Sophie Viger, ancienne directrice d'Epitech. Ces annonces sont trop rares, et l'Etat devrait redresser la barre de manière beaucoup plus pro-active dans les nominations aux postes de direction des établissements d'enseignement supérieur.

## Réformer l'accès au financement des FinTech dirigées par des femmes pour leur donner les moyens de leur réussite

Le financement est une étape fondamentale dans la réussite d'un projet entrepreneurial. La transparence des critères de sélection et d'arbitrage est donc un prérequis essentiel pour une compétition égale entre hommes et femmes entrepreneurs.

16 | Gender parity and human capital, World Economic Forum, <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/gender-parity-and-human-capital/>

17 | Julia Lemarchand, Métiers du numérique : L'Etat vise 10 000 formations d'ici 2022, Les Echos, 15 mars 2018.

18 | Ibid.

### Encourager un effort vers plus de mixité au sein des événements, conférences et concours de pitch

Pour laisser une place aux femmes dans la FinTech, encore faut-il les rendre visibles. Or dans les conférences professionnelles, les concours de startups, les interviews média, les hommes restent beaucoup plus présents. L'opinion publique semble néanmoins réagir de plus en plus spontanément aux affichages très inégalement masculins pour s'en indigner, en particulier sur les réseaux sociaux. L'initiative #JamaisSansElle responsabilise les hommes en les incitant à décliner leur participation à des panels qui seraient trop masculins. Cette action pourrait désormais s'étendre aux concours récompensant les meilleures startups afin de veiller à sélectionner à parité des projets portés par des femmes.

A ce titre, les incubateurs et accélérateurs de startups ont un rôle crucial à jouer, puisqu'ils sélectionnent et accompagnent les projets au plus près de la réalité vécue par les entrepreneurs. 14 réseaux d'accompagnement généralistes ou spécialistes ont signé une charte et se sont engagés pour développer des projets portés par des femmes. Cela reste peu à l'échelle du pays. A ce titre, le programme proposé par l'incubateur Willa, ancien Paris Pionnières, avec la banque d'affaires Rothschild and Co, soutenu par France FinTech, illustre parfaitement la synergie possible des savoirs en faveur d'une mixité accrue dans les FinTech.

### Instaurer plus de mixité dans les fonds d'investissement et introduire le genre dans la doctrine d'investissement

Le paysage français de l'investissement en capital dans les startups reste très masculin, sans qu'une conscience collective assumée ne semble émerger sur cet enjeu. Ainsi, encourager les femmes à rejoindre des fonds d'investissement pour soutenir des projets innovants, comme pourraient le faire les écoles ou les fonds eux-mêmes, est une étape essentielle pour durablement asseoir la présence des femmes dans les secteurs porteurs dont celui de la FinTech. En France, le réseau Femmes Business Angels, qui réunit 150 investisseuses et organise le Forum de l'investissement au féminin, accompagne des startups early stage, contribuant ainsi à la féminisation de ces fonctions<sup>19</sup>. Le Club "France Invest avec Elles", dédié à l'empowerment des femmes dans le capital investissement est également un exemple à suivre.

Par ailleurs, les fonds d'investissement publics (notamment compte tenu de leur influence) pourraient ouvrir plus résolument la voie dans la pratique d'un capital-risque mixte et paritaire. Leur doctrine d'investissement direct comme de co-investissement par l'intermédiaire d'autres fonds ne tient pas formellement compte aujourd'hui du critère de genre, en dehors des opérations de communication. Il serait également envisageable d'étendre le fonds de garantie à l'initiative des femmes, dont le plafond (45 000 euros) ne correspond pas à

19 | Sylvain Roland, Startups : Pourquoi les femmes lèvent deux fois moins d'argent que les hommes, La Tribune, 1er mars 2017.

la réalité de la prise de risque assumée par les créatrices d'entreprise dans la FinTech. Les initiatives prises par certaines banques en ce domaine auraient le mérite d'être fédérées pour en décupler l'impact.

La création de fonds d'investissement dédiés aux créatrices d'entreprises apparaît comme une étape fondatrice dans l'émergence des succès et l'accélération des carrières, qui conscientise et dynamise l'écosystème de manière générale. A cet égard, le Female Founders Fund, fonds américain créé en 2013, est une réussite ; sa dernière levée de fonds s'élève à 23 millions d'euros<sup>20</sup>, et les deals conclus, dans leur nombre comme leur volume, sont en croissance forte<sup>21</sup>. Les initiatives de ce type se multiplient dans les pays anglo-saxons et scandinaves, avec The Helm ou Backstage Capital. Enfin, le recours au financement participatif, le crowdfunding, est tout particulièrement apprécié par les femmes entrepreneurs.

## **Œuvrer en faveur d'un environnement professionnel égalitaire**

Les normes et conventions sociales qui régissent l'environnement professionnel de la finance et des FinTech ont une influence considérable sur la capacité d'action et d'épanouissement des femmes.

20 | Un fonds d'investissement pour aider les femmes entrepreneurs, les clés de demain, 11 mai 2018.

21 | <https://blog.femalefoundersfund.com/2018-review-of-funding-for-female-founders-91162ffaa7e>

22 | [https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/03/01/le-nouvel-index-egalite-femmes-hommes-obtenu-a-l-arrache\\_5429795\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/03/01/le-nouvel-index-egalite-femmes-hommes-obtenu-a-l-arrache_5429795_1698637.html)

### **Lutter contre des écarts de salaires persistants**

En termes d'égalité de rémunération, un chemin important reste à parcourir. En 2018, le taux d'écart de salaire entre hommes et femmes à compétence égale, s'élevait encore à 9%<sup>22</sup>. Mais le niveau de rémunération n'est qu'un révélateur parmi des inégalités de traitement qui sont le plus souvent multifformes et difficiles à cerner. Pour mieux connaître ces inégalités et les appréhender, le chemin vers la transparence dans le suivi des indicateurs forme une étape essentielle. Depuis le 1er mars 2019 et l'entrée en vigueur des dispositions de la loi "Avenir professionnel", les entreprises sont soumises à l'obligation de publier un "index de l'égalité". Cet indicateur tient compte de critères qui comptabilisent des points, permettant de noter les entreprises sur 100 : les niveaux de salaire à âge et poste comparables, les augmentations, les promotions, les augmentations au retour de congé maternité et la part des femmes parmi les dix plus hautes rémunérations. Les entreprises dont l'index est inférieur à 75 points s'exposent à des pénalités financières pouvant atteindre 1% des rémunérations versées aux salariés. Les résultats de ces indicateurs devront être communiqués en interne via une plateforme d'information dédiée ainsi que transmis au comité social et économique de l'entreprise et au Ministère du Travail. L'obligation de transparence ajoutée à cette mesure devrait permettre de stimuler une saine compétition entre entreprises pour parvenir aux meilleures performances

d'égalité et retenir durablement les talents. Les bases de données ainsi créées permettront aussi d'objectiver la réalité des discriminations de genre par rapport à l'âge, à la catégorie professionnelle et au coefficient hiérarchique.

Néanmoins, ces dispositions ne trouveront pas à s'appliquer aux entreprises de moins de 50 salariés, et donc aux startups. Il faut espérer que les évolutions positives qui pourront être observées dans le secteur de la banque et de la finance s'étendront également à l'écosystème de la FinTech et de ses startups, sauf à accentuer le décrochage du secteur avec des évolutions sociétales globalement positives.



*”Lorsque l’on est à l’étroit dans une organisation ou pas en phase avec ses valeurs, il faut en changer, mais pas se résigner !”*

**Diana Brondel, Xaalys**

## ➤ Généraliser le congé paternité

Les créateurs d'entreprise revendiquent souvent, comme raison de leur choix, la recherche d'une liberté dans l'organisation de leur temps de travail et d'un plus grand équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Cette aspiration est particulièrement marquée chez les plus jeunes générations, qui semblent rejeter le modèle de partage construit pendant les Trente Glorieuses. Il s'agit là d'une opportunité d'évolution pour le monde bancaire et financier, qui peut montrer l'exemple pour les autres secteurs professionnels. La première étape vers l'égalité au 21ème siècle consiste à mieux partager le congé professionnel qui suit la naissance d'un enfant. Les pays classés parmi les plus innovants du monde et les plus compétitifs d'Europe ont déjà pris des mesures fortes en matière de congé parental. En Suède, chaque parent est obligé de prendre au moins 3 mois de congé pour pouvoir bénéficier du solde restant (10 mois). En France, 96% des personnes en congé parental sont des femmes<sup>23</sup>. La mise en œuvre d'un congé paternité équivalent à celui de la femme demeure pour l'heure délicate en raison de son coût, comme l'illustre la résistance de la France à la directive européenne "équilibre vie professionnelle et vie privée". Initiée en 2017 et inspirée des modèles suédois et canadien, cette directive visait à instaurer et harmoniser le congé parental entre les pays de l'Union Européenne. D'une durée de 4 mois minimum, celui-ci devait être rémunéré à hauteur des

23 | Toute l'Europe. <https://www.touteleurope.eu/actualite/le-conge-parental-dans-l-union-europeenne.html>

indemnités maladie et non transférable entre parents. Les réflexions sur un partage équitable du temps de travail et une rémunération plus attractive des congés paternité devront avancer en ce sens.

## Informer et prévenir sur les biais cognitifs

Le sujet des biais algorithmiques amplificateurs d'inégalités, encore inconnu du débat public il y a quelques années hormis les cercles de chercheurs initiés, a pris de l'ampleur à l'aune des évolutions technologiques. Des logiciels de recrutement et de suivi des carrières sont dénoncés pour la reproduction des discriminations qu'ils engendrent, des moteurs de recherche et des réseaux sociaux travaillent à améliorer leurs résultats pour éviter les stéréotypes et discriminations. La Commission Européenne a ainsi recommandé, dans une étude sur les "Femmes à l'ère numérique" publiée en 2018, la création des plans de certification pour les algorithmes et système d'intelligence artificielle qui pourraient garantir la neutralité et l'absence de biais des algorithmes. Ceux-ci pourraient être incorporés dans les programmes de formations des ingénieurs<sup>24</sup>. Les établissements scolaires ont un rôle primordial à jouer dans la sensibilisation de ces biais de genre. Sciences Po a par exemple inauguré en 2019 une formation "Egalité des chances" enseigné en partenariat avec l'Ecole

d'Affaires Publiques et le programme de Recherche et d'Enseignement des Savoirs sur le Genre (PRESAGE) afin de préparer des étudiants ambassadeurs.

Au-delà des solutions technologiques, la mixité des équipes de travail et les duos de travail hommes-femmes devraient être plus systématiquement encouragés.



*“La notion d’inclusion doit s’adresser autant aux hommes qu’aux femmes.”*

**Caroline Théliier, Paypal**

Leur complémentarité est source de créativité et de productivité pour l'entreprise. Les duos sont d'ailleurs un axe cardinal de nombreux projets entrepreneuriaux à succès. Ils doivent être encouragés à tous les niveaux, par exemple par des systèmes de mentorat mixte.

<sup>24</sup> | Les femmes à l'ère numérique, Commission Européenne, IClaves, 2018.



*“Les personnes qui ont réussi doivent témoigner, partager sur leur expérience, échanger sur les codes et s’engager dans des actions de type mentoring”*

**Myriam Ferran, Cognizant, présidente, CFA France**

Enfin, les recruteurs devraient être composés d’équipes paritaires dans tous les tours de sélection des candidats, et leur bonus de rémunération pourrait dépendre d’objectifs de résultats dans la mixité des nouveaux talents recruté(e)s.

**Malgré des initiatives individuelles et collectives en faveur d’une mixité accrue dans le secteur de la FinTech, les espoirs placés dans les promesses d’un écosystème en émergence aux normes plus égalitaires restent pour l’instant déçus. Dans la quête d’égalité, les FinTech semblent cumuler les obstacles liés aux spécificités des domaines de la finance, des technologies et de l’entrepreneuriat. Mais la prise de conscience évolue et des actions concrètes se multiplient pour dépasser le diagnostic actuel. Il reste à savoir si les évolutions législatives touchant à l’environnement**

professionnel et les initiatives opérationnelles dans le secteur du numérique, qui apporteront des progrès notables, trouveront un écho dans les FinTech. Les FinTech, comme d’autres secteurs stratégiques de l’économie numérique, ont un rôle novateur à jouer en faveur des femmes afin de mobiliser leurs savoirs et leurs compétences au bénéfice de tous.



## Conclusion

**Le constat est sans appel : aujourd’hui, les femmes sont sous-représentées dans les Fintech et il est urgent d’agir. Les secteurs et les organisations qui s’engagent en faveur d’une plus grande diversité mettent en œuvre toute une palette d’actions pour sensibiliser les équipes et les dirigeants, créer des environnements favorables, inciter, et parfois réguler, pour favoriser des pratiques plus équitables. La bonne nouvelle, c’est que les idées ne manquent pas.**



*“Notre responsabilité commune, c’est de transmettre à la prochaine génération un monde où toutes les excellences soient encouragées, reconnues et promues.”*

Anne-Laure Navéos, Arkéa



# A propos de France FinTech

Créée en 2015 à l'initiative des entrepreneurs, France FinTech fédère les sociétés utilisant des modèles opérationnels, technologiques ou économiques, innovants et disruptifs, visant à traiter des problématiques existantes ou émergentes de l'industrie des services financiers et représentant les principales composantes de la filière. L'association s'est donnée pour mission de promouvoir l'excellence du secteur en France et à l'étranger et de représenter les FinTech françaises auprès des pouvoirs publics, du régulateur et de l'écosystème. Elle est présidée par Alain Clot et Kristen Charvin en est sa déléguée générale. Son comité directeur rassemble les fondateurs et dirigeants d'ANAXAGO, BANKIN, FLUO, LYDIA, OCTOBER, QONTO et YOUNITED CREDIT.

## Plus d'informations sur

[www.franceFinTech.org](http://www.franceFinTech.org) | [Twitter](#) | [#fft19](#) | [LinkedIn](#) | [Facebook](#) | [Youtube](#)

## Nos initiatives



Nous voulons faire bouger les lignes : la Women in Fintech French Power List a pour objectif de recenser les talents féminins qui œuvrent pour le développement du secteur.

<http://womeninFinTech-thefrenchpowerlist.fr>

## Contributeurs

### Kristen Charvin

Déléguée générale

[kristen.charvin@franceFinTech.org](mailto:kristen.charvin@franceFinTech.org)

### Alain Clot

Président

[alain.clot@franceFinTech.org](mailto:alain.clot@franceFinTech.org)

### Anaëlle Gautier

Communication & partenariats

[anaelle.gautier@franceFinTech.org](mailto:anaelle.gautier@franceFinTech.org)

## Contact presse

[presse@franceFinTech.org](mailto:presse@franceFinTech.org)

# A propos de Arkéa

Le groupe Arkéa est composé des fédérations du Crédit Mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et Massif Central, ainsi que d'une trentaine de filiales spécialisées (Fortuneo, Monext, Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels, Arkéa Investment Services, Suravenir...). Avec 10 500 salariés, 3 000 administrateurs, 4,5 millions de sociétaires et clients dans la banque-assurance et plus de 135 milliards d'euros de total de bilan, Arkéa se classe parmi les tous premiers établissements bancaires ayant leur siège en région.

Groupe coopératif et territorial, Arkéa place les enjeux de la responsabilité sociale au coeur de son projet d'entreprise et s'investit particulièrement dans les sujets liés à la mixité et plus précisément à l'égalité femmes-hommes. Le groupe agit en cohérence avec ses valeurs d'entreprise éthique, solidaire et inclusive. La démarche initiée porte progressivement ses fruits avec une représentation croissante des femmes aux postes de direction, de management et dans les instances de gouvernance. Le groupe travaille à créer une culture plus inclusive en formant 100% de ses salariés aux biais inconscients d'ici 2020.

Entreprise ouverte et collaborative, Arkéa co-construit avec les partenaires de son écosystème (FinTech, AssurTech, RegTech...) les services financiers de demain. Dans le but de réinventer ses métiers, de cultiver son agilité, Arkéa multiplie les partenariats capitalistiques et de distribution avec les FinTech de référence : Leetchi, Mangopay, Pumpkin, Younited, Linxo, Yomoni, Fluo et bien d'autres...

Il est également à l'initiative de la création d'une filière d'excellence destinée aux FinTechs ayant une vocation internationale (Bressst).

L'innovation naît de la diversité des talents, de la rencontre des expertises et d'un enthousiasme collectif ; c'est pourquoi Arkéa s'engage aujourd'hui aux côtés de Roland Berger et France FinTech.

## Plus d'informations sur

[www.arka.com](http://www.arka.com)

## Contributeurs

**Anne-Laure Navéos, Macha La Hausse,  
Cécilia Rivoal, Marie Gavériaux, Cécile  
Quentin-Lebozec, Nathalie Coutard**

## Contact presse

[florence.eckenschwiller@arka.com](mailto:florence.eckenschwiller@arka.com)

# A propos de Roland Berger

Fondé en 1967, Roland Berger est le premier cabinet de conseil de Direction Générale d'origine européenne. Implanté en France depuis 1990, le bureau de Paris rassemble près de 300 collaborateurs et conseille les plus grandes entreprises internationales (industrie et service) ainsi que des institutions publiques, sur l'ensemble de leurs problématiques, du conseil stratégique à la mise en œuvre opérationnelle : nouveaux modèles économiques et modèles de leadership ; fusions-acquisitions, private equity et restructuration ; support sur de grands projets d'infrastructure. Il s'attache à proposer des solutions innovantes, avec une attention particulière portée à l'obtention de résultats concrets et mesurables. Conscient des forts enjeux liés au numérique, Roland Berger a initié Terra Numerata, un écosystème unique et ouvert de partenaires qui permet d'offrir le meilleur du digital à ses clients.

## Autres publications

### Quels leaderships féminins à l'ère du numérique ?

Le leadership féminin a des significations différentes en Chine, en France, en Allemagne ou aux États-Unis. Nous nous sommes donc intéressés de près aux critères sociodémographiques, économiques et sociaux susceptibles d'éclairer les différences de résultats selon les pays. Cette enquête a également permis de mesurer l'évolution de la relation au numérique, en fonction du genre, des générations et des catégories socio-professionnelles pour mieux comprendre dans quelle mesure ce dernier pourrait contribuer à l'autonomisation des femmes.

## Auteurs

### **Axelle Lemaire**

Partner, Global Head of Terra Numerata  
[axelle.lemaire@rolandberger.com](mailto:axelle.lemaire@rolandberger.com)

### **Thierry Quesnel**

Senior Partner  
[thierry.quesnel@rolandberger.com](mailto:thierry.quesnel@rolandberger.com)

### **Gwendal Louis**

Senior Project Manager  
[gwendal.louis@rolandberger.com](mailto:gwendal.louis@rolandberger.com)

### **Alix Desjardin**

Practice Specialist  
[alix.desjardin@rolandberger.com](mailto:alix.desjardin@rolandberger.com)

## Contact presse

### **Mame Sambou**

Marketing & communication advisor  
[mame.sambou@rolandberger.com](mailto:mame.sambou@rolandberger.com)

### L'entrepreneuriat en Afrique : une voie vers l'émancipation des femmes ?

L'Afrique est le continent de l'entrepreneuriat féminin ! C'est le constat de l'étude menée par Roland Berger et Women in Africa. Le continent dispose en effet du taux d'entrepreneuriat féminin le plus élevé au monde. Cette tendance ne cesse de se renforcer, et près d'une femme sur deux y a l'intention de se lancer dans cette aventure au cours des trois prochaines années.

