



Améliorer l'égalité professionnelle femmes-hommes et  
faire progresser la féminisation du management de nos entreprises

# ATELIER de l'AME

## Le livre blanc sur la féminisation des ComEx

11 Mars 2021

# Atelier – Le livre blanc 2020 de l’Ame

Le succès d’Evidences a reposé sur la préparation du 2nd livre blanc de l’Ame sur la féminisation des Comex, qui est à la fois un document documenté de référence sur le sujet, une analyse des données de nos entreprises mais également qui porte nos recommandations

Les objectifs de cet ateliers sont

- Votre retour sur ce document
- Utilisation dans nos entreprises et au-delà
- Etapes suivantes: la boîte à outil
- Lien avec le livre blanc 2021



Améliorer l'égalité professionnelle femmes-hommes et  
faire progresser la féminisation du management de nos entreprises

# LIVRE BLANC DE L'AME #2

## Féminisation des ComEx

**Executive Summary**  
**27 Novembre 2020**

# Synthèse et propositions de l'AME

## Introduction



Pour cette année 2020, nous avons voulu orienter nos réflexions et nos échanges sur le thème de la **féminisation des Comités de Directions**. Trois raisons à ce choix:

- Nous considérons que c'est **un sujet central**: faire sauter le verrou de la féminisation des Comités de Directions, c'est ouvrir la voie pour débloquent l'ensemble des verrous qui empêchent une pleine mixité entre femmes et hommes au sein de nos entreprises.
- **L'actualité**, en particulier **législative**, en fait, selon nous un sujet d'évidence.
- Les **approches progressives** et fondées sur le **simple volontarisme** ont, au cours de la dernière décennie, **montré leur limites** et se sont finalement révélées peu efficaces pour opérer un changement de paradigme profond et durable concernant la place des femmes dans les entreprises.

Ce Livre Blanc présente:

1. **Une synthèse des nombreuses études et analyses** sur la représentation des femmes dans les entreprises et leurs instances dirigeantes.
2. **Notre position concernant la voie législative** pour accélérer la féminisation des Comités de Directions.
3. Considérant que cette féminisation des Comités de Direction est inévitable, **nos recommandations afin d'aider les entreprises à réussir, dès maintenant, cette féminisation de leurs équipes dirigeantes.**

**Pour que nos Évidences ..... Deviennent aussi les vôtres !**

# Synthèse et propositions de l'AME

## Un sujet central



Alliance pour la mixité  
en entreprise

Le premier Livre Blanc de l'Ame, en 2019, a mis en évidence que le premier facteur clé de succès d'un plan d'action Egalité Professionnel Femmes/Hommes efficace est l'engagement des dirigeants.

Or l'engagement des dirigeants ne peut être réel que s'ils appliquent les principes qu'ils énoncent : prétendre être engagé dans l'égalité professionnelle et se satisfaire d'avoir 10 % de femmes dans son Comité de Direction n'est pas crédible ! On appelle cela du **Pink Washing**.

En conclusion de notre évènement annuel Évidences 2019, nous présentons **trois typologies de sociétés selon leur maturité en matière d'Égalité Professionnelle**:



### Prendre conscience

- Sujet posé
- Réseau créé ou favorisé
- Premières communications
- Identification par la RH



### Se donner bonne conscience

- Mentoring
- Centré sur la maternité
- Communication +++
- Mixité
- Égalité femmes/ hommes traités parmi les sujets diversité (handicap, origines sociales...)



### Agir en son et conscience



- Décortication des processus de prise de décision et RH
- Déconstruction des stéréotypes
- Fin du sexisme quotidien
- Objectifs chiffrés
- Priorité de l'entreprise
- Maternité [?] Parentalité
- Focus sur l'égalité

# Synthèse et propositions de l'AME

## Un sujet central



Force est de constater que la tendance majoritaire se situe au stade « Se donner bonne conscience ». En 2020, en France et au sein des 60 plus grandes entreprises:

- **Aucune femme n'est PDG**
- 2 femmes siègent sur les 120 postes de Président ou Directeur Général: **1.7 %!**
- Les femmes représentent **17,5 % des Comités de Direction**, pour un tiers de la population cadre.
- 9,3% de différence entre le salaire des hommes et des femmes à poste et niveau de compétence égal. **34 % pour les 1 % des plus hauts salaires**
- Les hommes représentent 90 % des plus hautes rémunérations dans près d'une de ces entreprises sur deux

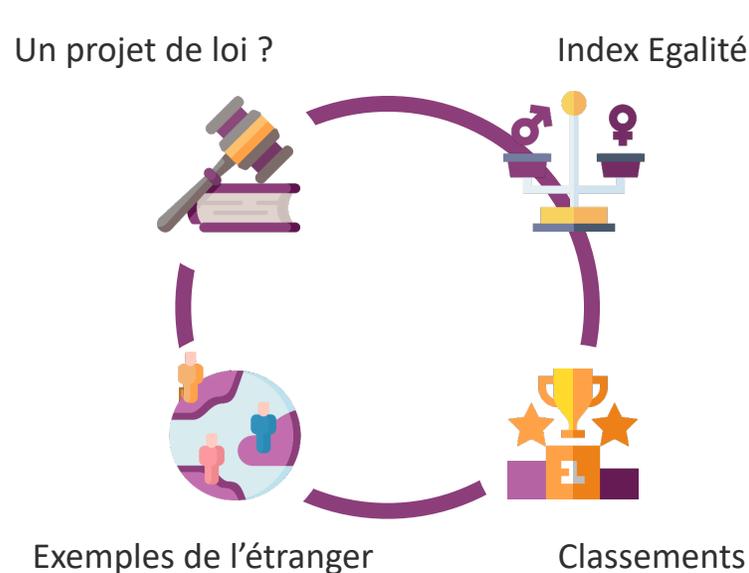
Pour dépasser cet état de fait, **la féminisation des Comité de Direction nous apparaît comme un enjeu majeur et un indicateur clé de l'égalité professionnelle femmes / hommes** de part sa visibilité, son impact et son exemplarité, même si le phénomène d'entraînement attendu sur le reste de l'entreprise, reste encore à concrétiser.

**Quelque soient les moyens et échéances des projets législatifs, l'accession des talents féminins aux postes de direction est de la responsabilité des entreprises.**

# Synthèse et propositions de l'AME

## Une thématique d'actualité et au cœur des réflexions gouvernementales

La question n'est plus pour les entreprises de savoir si des objectifs chiffrés de pourcentage de femmes pour les Comités de Direction doivent ou vont être mis en place. **La féminisation des équipes dirigeantes nous semble inévitable** pour plusieurs raisons:



- **Des discussions sont en cours au sein du gouvernement.** Deux approches semblent possibles: une forme législative (projet ou proposition de loi ) ou tout d'abord un ensemble de forces convergentes incitant les entreprises à fixer elles-mêmes des objectifs chiffrés: effet d'entraînement des sociétés exemplaires, code du MEDEF, introduction dans l'index Egalité... avant d'être éventuellement renforcé par une loi.
- Si rien n'est certain sur le plan législatif, **le contexte** parle de lui-même: cela fait deux ans que les entreprises sont désormais attendues sur leurs résultats par rapport à **l'Index Egalité**, les **classements des entreprises les plus égalitaires** sont régulièrement repris dans la presse, les **pays voisins donnent également le ton**, avec par exemple l'Allemagne, où la question des **quotas** en entreprise est récemment revenu sur le devant de la scène.

A noter que le collectif **2GAP**, dont l'Ame est membre fondateur, a remis à la Conseillère auprès du Président de la République et du Premier Ministre, ainsi qu'auprès de la Ministre en charge de l'Egalité Femmes – Hommes, un ensemble de propositions parmi lesquelles figurent la proposition d'une loi instituant des objectifs chiffrés pour les entreprises. Un suivi régulier a été décidé sous la forme d'un groupe de travail entre l'Élysée et 2GAP.

**Il y a donc une notion à la fois d'urgence et d'opportunité pour les entreprises d'anticiper et de se préparer au mieux.**

# Synthèse et propositions de l'AME

## Limites des approches progressives basées sur le volontariat



Alliance pour la mixité  
en entreprise

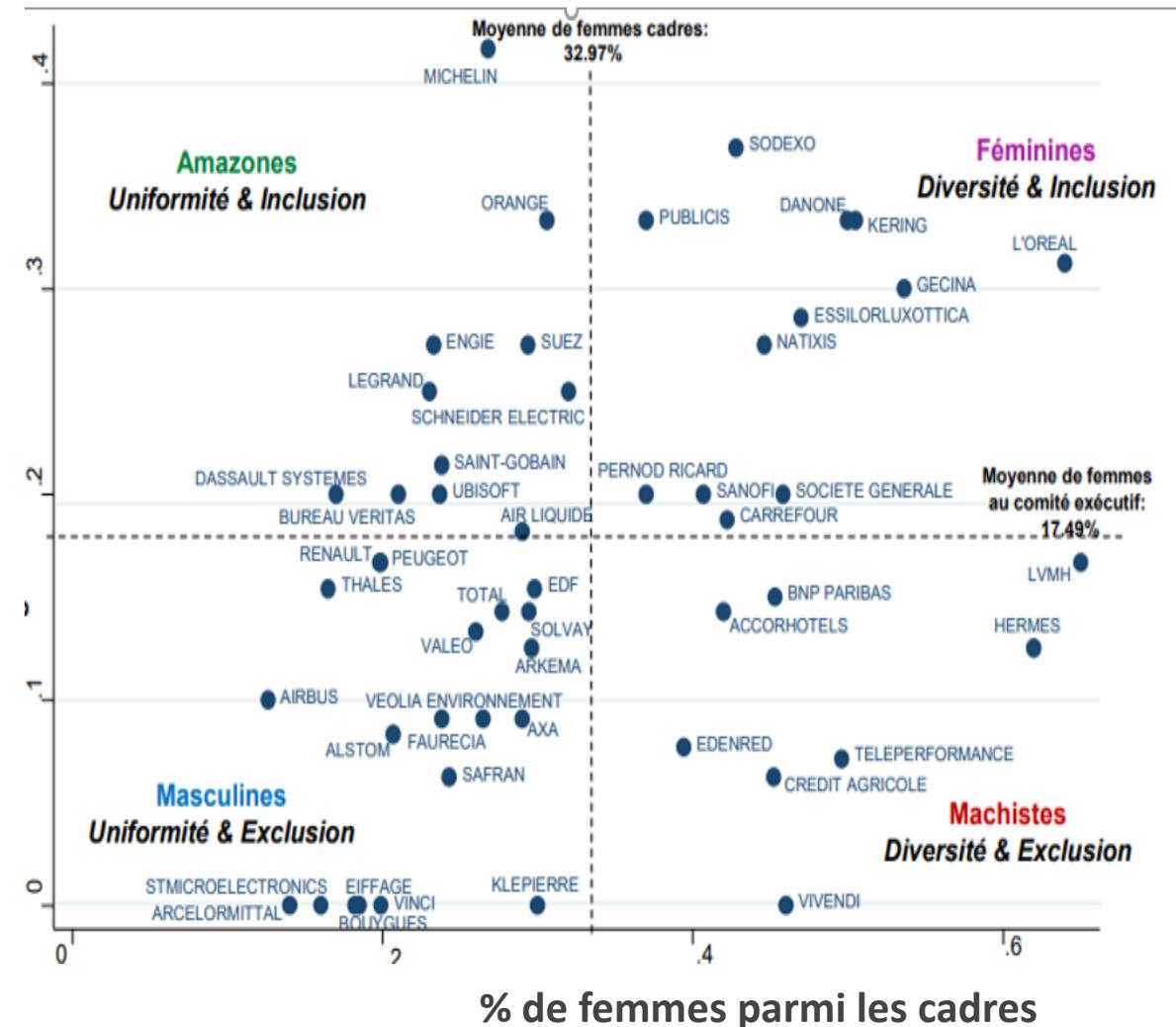
Les approches jusqu'ici majoritairement adoptées pour féminiser les équipes dirigeantes n'ont pas démontré leur efficacité. Elles reposent souvent sur l'hypothèse que cette féminisation doit s'opérer progressivement, par « capillarité » d'une féminisation des équipes d'encadrement. Ces approches ne font que remettre le sujet à plus tard, et ouvre la voie à tout un argumentaire de **mauvaises raisons** expliquant la faible représentation des femmes dans les instances de direction: « on ne trouve pas de femmes dans nos viviers », « il faut nous laisser le temps, cela viendra, on ne peut pas aller plus vite », « on a des problèmes plus urgents, plus importants »...

Comme l'a démontré M. FERRARRY de la SKEMA, il n'y a pas de corrélation entre le pourcentage de femmes dans les Comités de Direction et le pourcentage de femmes parmi les cadres <sup>1</sup> :

- La féminisation des Comités de Direction ne dépend pas des secteurs.
- La féminisation des Comités de Direction ne dépend pas non plus de la taille du vivier.

La place des femmes dans l'entreprise et dans sa direction dépend uniquement de la culture de l'entreprise et de la volonté des dirigeants.

## % de femmes au ComEx



1: [Rapport 2020 de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises](#), basée sur les rapports annuels publiés en 2019 par les 60 plus grandes entreprises françaises cotées à la bourse de Paris

# Synthèse et propositions de l'AME

## La voie législative



Résumons nos observations:

- **Le lien entre féminisation des directions et performance des entreprises a été maintenant clairement démontré** grâce à de nombreuses études, dont certaines sont présentées dans la troisième partie de ce Livre Blanc.
- Cependant, il **n’y a pas à l’heure actuelle de corrélation entre la féminisation des Comités de Direction des entreprises, la féminisation de leur Conseil d’Administration**, ni de celle du reste de l’entreprise.
- Les seules incitations aux **démarches volontaires qui ont prévalu jusqu’à présent n’ont pas démontré leur efficacité** et la féminisation des Comité de Direction se révèle entièrement liée à la volonté des directions sans réel rapport avec la faisabilité.

Nous sommes donc dans une situation similaire à celle des conseils d’administration avant la loi Copé Zimmermann

**Notre conclusion est que seule un cadre législatif associé à une incitation forte permettra une féminisation réelle des Comité de Direction.** L’AME recommande donc la mise en place d’objectifs chiffrés de féminisation des Comités de Direction dans les entreprises, suivant en cela les recommandations du Haut Conseil à l’Egalité entre les femmes et les hommes.

# Synthèse et propositions de l'AME

## Le cadre législatif, moteur de la féminisation des Comités de Direction



Cette mesure est faisable juridiquement, techniquement et peut être contrôlée au sein de l'Index Egalité Femmes-Hommes.

Pour être efficace et permettre une transition ne déstabilisant pas les entreprises, nous recommandons une mise en place d'objectifs chiffrés de féminisation des Comités de Direction qui soit:

- **Graduelle:**

- En commençant par les entreprises du CAC40 pour être ensuite étendue à l'ensemble des entreprises du SBF120 puis les entreprises de 250 salarié.e.s et d'au moins 50 millions d'€ de chiffre d'affaires (Note: Nous considérons que dans le cas des PME/TPE, la problématique est différente et relève plus de la question d'accès des femmes à l'entrepreneuriat et aux financements).
- En étant étendue dans le temps, pour atteindre graduellement les 40% de femmes dans les Comités de Directions avec un premier objectif à 3 ans puis un autre à 5 ans pour permettre la préparation à la prise de poste des hauts potentiels féminins.
- Et s'étendant progressivement aux Comités de direction afin que la gouvernance inclusive infuse dans les différents comités de direction.

- **Intelligente:**

- Adaptée aux différents contextes internes et externes des entreprises, en prenant en compte les taux de féminisation du secteur pour s'assurer de la présence d'un vivier suffisant: fixer 3 ou 4 niveaux d'objectifs intermédiaires (% de femmes cadres, % femmes dans les formations dédiées aux hauts potentiels ...) semble une approche intéressante et réaliste.
- Veiller à ce que les femmes membres des comités de direction ne soient pas toutes issues des fonctions support (RH, juridique, communication) nous semble également un point de vigilance à prendre en compte.

Le Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) préconise un objectif ambitieux : atteindre les 40 % de dirigeantes dans un Comité Exécutif de plus de huit membres à horizon 2024 (avec une étape à 20 % en 2022). Si l'instance de direction compte moins de huit membres, il serait exigé qu'une femme y figure en 2022 et, ensuite, que chaque genre y soit représenté « avec un écart maximal de deux représentants en 2024 ».

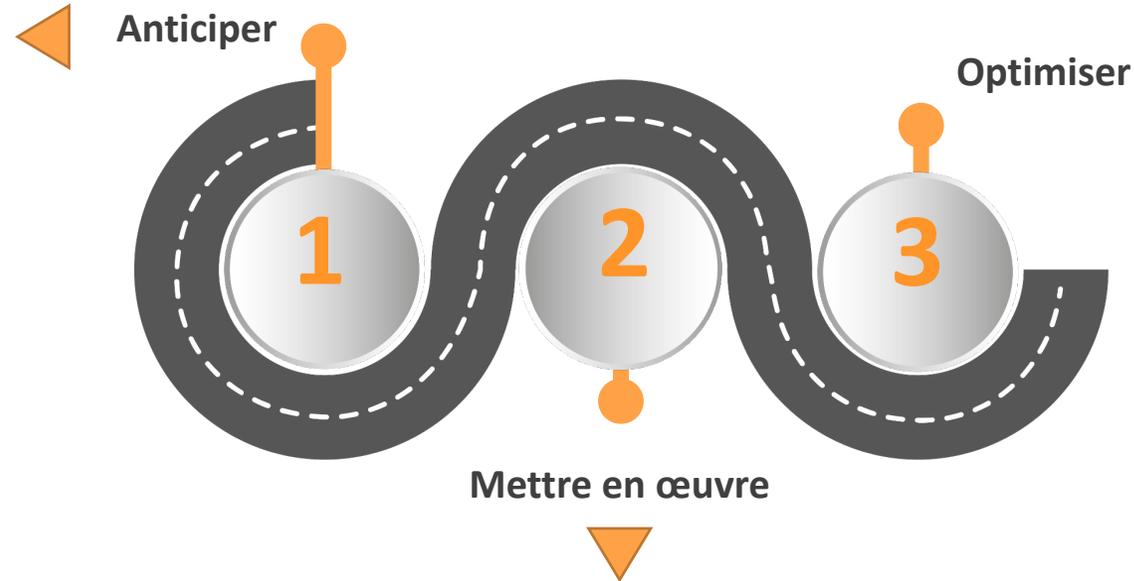
# Synthèse et propositions de l'AME

## Comment réussir la féminisation de son Comité de Direction

### En anticipant et gérant cette opportunité comme un projet stratégique...

Se préparer à l'inévitable... en le positivant et s'en servant comme une opportunité pour améliorer l'efficacité et la gouvernance

- Prévoir les étapes du projet y compris les phases de conduite de changement
- Identifier les ressources et leviers d'action à mobiliser
- Commencer à communiquer sur l'impact positif



Mesurer les progrès, le chemin restant et ajuster

- Mesurer les progrès
- Prendre le pouls régulièrement, auprès de tous et gérer les oppositions
- Travailler les viviers

#### Gérer l'ambition comme un projet stratégique

- Se fixer des objectifs quantitatifs ambitieux, suivis au niveau du Comité de Direction, et les rendre publics
- Mettre en place un comité stratégique, dépendant du Comité de Direction, en charge de l'élaboration d'un plan d'action, et fonctionnant sur le mode « projet stratégique »: roadmap, indicateurs de suivis, ressources dédiées...
- Se doter d'indicateurs pour mesurer les progrès
- Communiquer très régulièrement et de manière visible
- Valoriser les bonnes pratiques
- Former les décideurs sur les enjeux et les biais sexistes

Les quotas produisent leurs effets seulement quand ils sont mesurés.

# Synthèse et propositions de l'AME

## Les leviers d'action



Alliance pour la mixité  
en entreprise

Pour réaliser ce projet stratégique, l'entreprise peut s'appuyer sur **plusieurs leviers d'action**. Nous en distinguons deux catégories, qui de notre point de vue sont **complémentaires**: les leviers internes à l'entreprise, et les leviers externes ou « leviers de réputation ».



### Leviers internes

- **Responsabiliser les conseils d'administration** en leur demandant un droit de regard sur la gouvernance de la société, et en particulier sur la féminisation de leurs CoDir. Ex: rapport annuel de situation et plan de féminisation
- Mettre en place une **véritable politique de « vivier »**: clarifier et rendre transparent les **processus de promotion et d'évolution des talents**, mettre en place des processus de prise de décision et de management des talents égalitaire
- Adresser les freins: s'assurer de **l'égalité des chances** dans la progression de carrière mais également dans l'exercice des fonctions, rendre la vie des femmes dirigeantes moins dure en s'assurant qu'elles bénéficient des mêmes conditions que leurs collègues masculins (salaires, gouvernance, prise de décisions, reconnaissance, évolution.. )
- Porter une attention particulière aux **écarts de rémunération femmes/ hommes parmi les cadres dirigeants** (33% à l'heure actuelle). Peut être inclure ce point dans l'index égalité ?
- **Indexer la part variable de la rémunération des dirigeants** à l'atteinte d'objectifs (aujourd'hui, 37.5 % des dirigeants)
- Former et accompagner les talents féminins. En matière de **formation**, on veillera à investir sur des formations permettant l'accompagnement à la prise de responsabilité (type formation pour les hauts potentiels)
- Communiquer positivement sur les succès et **rôles modèles féminins** pour montrer les possibilités de prise de postes de direction par les femmes
- **Accompagner le changement**: éducation, prise de conscience, communiquer, prévoir les réponses aux oppositions..
- **Ne pas nommer de « femmes alibi »**... et rester vigilant sur les stratégies d'évitement.



### Leviers

### de réputation

- Se faire **labelliser**. Ex. Label Egalité Professionnel (depuis 2004)
- Intégrer et suivre sa place dans les **classements** (CAC40, SBF120...)
- Intégrer les **indices** boursiers ou les fonds d'investissement « égalitaires »
- Mettre en place une **charte d'engagement** volontaire
- **Publier** le plan d'action annuel

# Synthèse et propositions de l'AME

L'enjeu : opérer un changement durable et en profondeur



## CULTURE D'ENTREPRISE

La feuille de route, les leviers, le plan d'action... constituent des outils nécessaires à la féminisation des équipes dirigeantes. Mais ils sont définis dans le temps. Mettre en place une **dynamique durable et « naturelle » de féminisation** des Comités de Direction ne peut se résumer au déploiement d'outils de management.

La féminisation des Comités de Direction est un sujet en lien avec l'égalité entre les femmes et les hommes, avec les problématiques de diversité et d'inclusion. Il s'agit de **modifier durablement tout un système de valeurs et de comportements au sein de l'entreprise**. Il s'agit potentiellement de bousculer l'identité de l'entreprise, à travers le profil de ses dirigeants, tout en s'assurant que les personnes continuent de se reconnaître dans cette nouvelle identité. Cette question est finalement en prise directe avec **la culture de l'entreprise**.

Notre conviction est que ce sujet de **la féminisation des Comités de Direction doit être réfléchi au niveau de la culture d'entreprise, avec ce niveau d'ambition et de perspectives**.

**L'égalité professionnelle va au delà du cadre législatif. Elle implique une transformation des fondamentaux et de la culture des entreprises.**

# Synthèse et propositions de l'AME

## Le support et l'accompagnement de l'AME

Au delà nos recommandations, l'AME s'engage à travers plusieurs initiatives pour soutenir la féminisation des Comités de Direction et développer l'impact sur l'ensemble de l'entreprise.

- **Soutenir les réseaux de l'AME dans la féminisation des entreprises**

- Publication et échanges entre réseaux et benchmark des sociétés de l'AME sur la féminisation de leurs Comités de Direction respectifs
- Edition d'un guide des bonnes pratiques de féminisation des Comité de Direction comme support / accompagnement et développement d'une « boîte à outils » pour réussir sa féminisation
- Synthèse d'études, données et publications dans l'espace membres
- Lors des événements internes de nos entreprises

- **Agir concrètement comme force de proposition**

- Implication dans le collectif 2GAP (mise à disposition des travaux et synthèse, participation à l'élaboration des propositions et leur déclinaison...)
- Auprès des institutionnels locaux ( Lyon et Paris ) et nationaux
- Lors des tables rondes et événements



Partager

Engagement  
Solidarité

Partage

Echanges



Proposer

Performance

Bienveillance



Développer

Convivialité  
changement

Entraide

# Synthèse et propositions de l'Ame

## Conclusion

Comme l'indique le rapport du Haut Conseil à l'Égalité, **la loi ne peut tout résoudre, mais elle peut induire un changement dans les mentalités et les pratiques.**

L'ouverture des Comités de Directions apportera une conscience plus claire des inégalités qui touchent les femmes actives en général. On peut espérer que des Comités de Direction exemplaires insuffleront une nouvelle sensibilité face aux questions d'égalité salariale ou d'accès à la formation et que notre modèle social et culturel permettra aux femmes de mieux concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

L'exigence de transparence sur la situation des femmes dans l'entreprise réitérée à plusieurs reprises au cours de cette proposition de loi vise à privilégier cette évolution. <sup>1</sup>

Pour résumer notre conviction au sein de l'Alliance pour la Mixité en Entreprise sur ce sujet de la féminisation des Comité Exécutif:

- 1. C'est maintenant qu'il faut se préparer et anticiper.**
- La tendance n'est plus au « Pink Washing ». Il ne s'agit pas (ou plus) de faire semblant. **Ce sujet doit être abordé comme un projet stratégique de l'entreprise**, et mobiliser tous les moyens et leviers d'actions nécessaires à l'atteinte d'objectifs ambitieux.
- Pour inscrire ce sujet dans une dynamique durable et naturelle, il faut dépasser le projet stratégique et **porter le sujet au niveau d'une réflexion sur la culture d'entreprise**, en s'appuyant sur les réseaux des entreprises et sur les associations telles que l'AME.

# Atelier – Le livre blanc 2020 de l’Ame

- Votre retour sur ce document
- Utilisation dans nos entreprises et au-delà
- Etapes suivantes: la boîte à outil
- Lien avec le livre blanc 2021

# Atelier – Le livre blanc 2020 de l’Ame

## La perspective d’une entreprise – Aurélie Simon

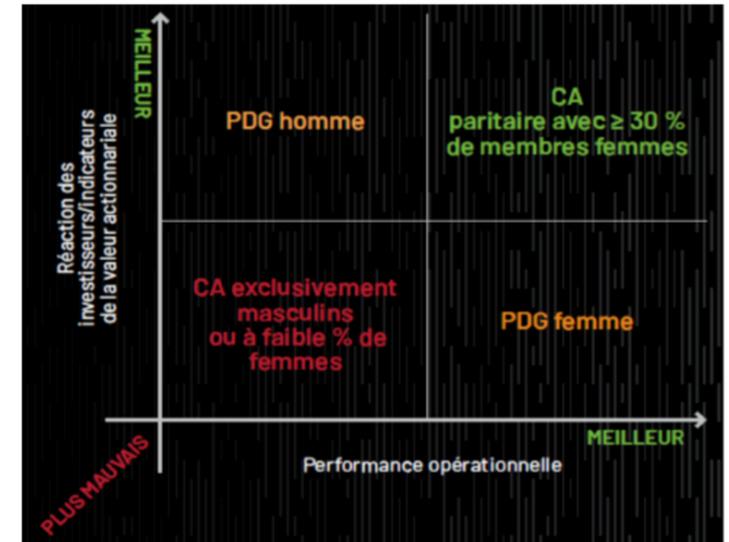
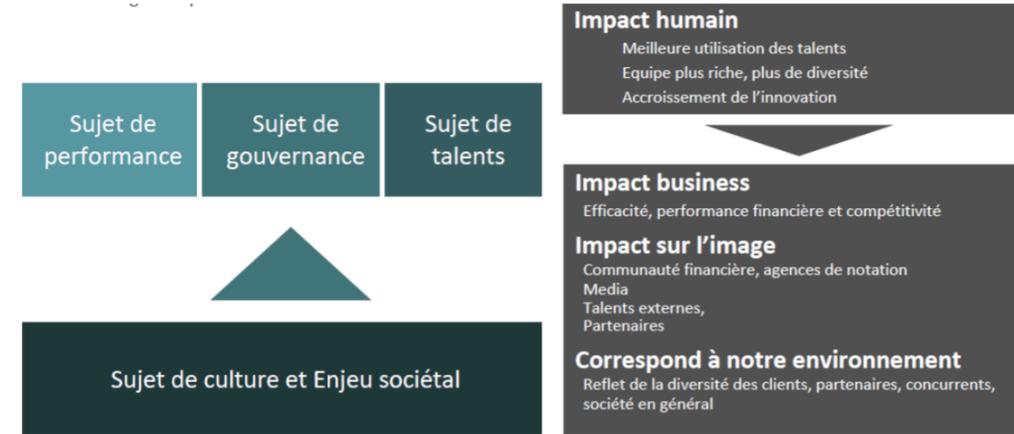
### Une démonstration établie grâce à de solides études

NB : le « Business Case » de la féminisation n’est valable que si l’on passe la barre “cliquet” des 30%. En dessous, on parle de minorité (et non de mixité), et l’effet de mimétisme s’impose à la minorité afin de ne pas se faire exclure par la majorité.

Un facteur de performance de l’entreprise

- Amélioration de la performance financière
- Une meilleure utilisation des talents
- Le reflet du marché et un levier de réputation
- Accroissement de l’innovation et réduction des conflits

Un bénéfice démontré également par la performance boursière de différents paniers d’E (entreprises) selon la proportion de F dans les Comex. Les fonds gérés par des femmes ont aussi de meilleurs rendements.



# Atelier – Le livre blanc 2020 de l’Ame

## La perspective d’une entreprise – Aurélie Simon



### **Des femmes en nombre au sein des Conseils – ça change quoi sur la Gouvernance ?**

- **L’effet nouvel entrant** (les femmes seraient plus professionnelles et efficaces – complexe de l’imposteur, etc.)
- **Des attentes liées à la posture de minoritaire** (un exercice du pouvoir + collectif, actions concrètes menées au nom de l’intérêt social de l’entreprise, capacité de médiation et d’influence, sens aigu du respect de la règle : la norme protège)
- **Le désir de changer de modèle est une constante**
- **Une posture des minoritaires différente**

### **La nomination de femmes à des postes de direction a un impact plus important que la nomination de femmes à des postes non exécutifs**

Forte corrélation entre l’avantage concurrentiel qui découle d’approches volontaristes en matière de mixité et les performances financières de l’entreprise. Cela se traduit notamment par :

- Une meilleure rentabilité
- Un meilleur rendement
- Une meilleure performance du cours de l’action.

# Atelier – Le livre blanc 2020 de l’Ame

## Conclusions

### ■ Votre retour sur ce document

- Retour positif et intérêt
- Ce sont souvent les derniers % qui sont le plus difficile
- Travail de réassurance des dirigeants (vous avez les femmes dans vos équipes) et des femmes à faire en parallèle
- Vrai politique de viviers indispensable
- Témoignage de la SNCF où le critère technique est culturel important dans la reconnaissance alors que les femmes sont moins présentes sur les métiers techniques : d’où la difficulté de les promouvoir
- Tenir compte de l’évaporation des femmes qui quittent les entreprises du fait de sa culture

### ■ Utilisation dans nos entreprises et au-delà

- Intérêt par certaines entreprises de présenter le livre blanc à leur réseau ou à leur direction

### ■ Etapes suivantes: la boîte à outil

### ■ Lien avec le livre blanc 2021

- Important !