



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

# Les ATELIERS de l'AME

## Les femmes dirigeantes

Corinne Hardy, Aurore Mayer , Emma Boulivet Lucchini

24 Mai 2024



Introduction

Quelques chiffres et données

Discussion et identification de bonnes pratiques

Synthèse et conclusion

Pour aller plus loin: bibliographie

# Les ateliers inter-entreprises de l'AME

Simple, rapide, convivial et efficace !

Des moments de partage de **bonnes pratiques**, de **co-crédation**, de consolidation des initiatives de nos r6seaux et de **convivialit6**

- **24 ateliers** en pr6sentiel ou distanciel depuis 2018
- Un grand succ6s: th6mes utiles et concrets, belle participation,
- **Comptes rendus et supports dans l'espace membre**
- **Th6mes identifi6s lors de la r6union annuelle** des membres



Ateliers **support des livres blancs et d'Evidences**

Partage de **bonnes pratiques**  
Apprendre

R6daction commune de propositions, **co-construction**

Cr6er du lien entre nous, de la convivialit6

En plus des ateliers organis6s par les r6seaux ouverts aux adh6rents

# Les femmes dirigeantes

## Pourquoi ce thème ?

- Besoin de rendre les directions d'entreprises attractives et inclusives pour atteindre l'égalité professionnelle
- Problématiques et difficultés spécifiques qui sont sous estimées et peu partagées
- nombre croissant de femmes dirigeantes et besoin croissant (loi Rixain)

## Aspects couverts

- Quelques chiffres clés sur les femmes dirigeantes
- Données sur les difficultés spécifiques
- Bonnes pratiques d'attractivité et d'inclusion / femmes dirigeantes

## Que voulons-nous avoir généré à la fin de l'atelier ?

- Synthèse des chiffres illustrant la problématique en lien avec l'entreprise
- Bonnes pratiques de nos entreprises (ou d'autres)
- Propositions d'actions pour les réseaux et les entreprises ? Boite à outils?
- Etapes suivantes ? .... Ou pas



# Les femmes dirigeantes

## Définition et scope de l'atelier

### Définition légale « cadre dirigeant »

Article L. 3111-2 du Code du travail

**Les cadres dirigeants** sont les cadres auxquels sont confiés des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps (1), qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome (2) et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans leur entreprise ou établissement (3).

### Périmètre de l'atelier

- Focus sur les grandes entreprises (SBF 120) pour cet atelier
- Membres du Comex et du Codir des entreprises
- Membres des Codir de divisions

### Quelques chiffres

Au 1er mars 2024, 57 % des entreprises qui emploient au moins 1 000 salariés comptent moins de 30 % de femmes parmi leurs cadres dirigeants et **38%** ont moins de 30 % de femmes dans les instances dirigeantes.

En 2021, **20,8 %** des cadres dirigeants travaillant dans l'industrie sont des femmes. Leur salaire annuel net moyen en EQTP est de 98,7 milliers d'euros par an. Il est inférieur de **16,1 %** à celui de leurs homologues masculins.

*Scope: ensemble des cadres dirigeants présents au 31 décembre 2021 dans les entreprises de plus de 250 salariés du secteur privé, hors agriculture.*

*Source : Insee, 12 Décembre 2023*

En France, les femmes représentent **21 %** des 264 000 dirigeants salariés et 39 % des 3 066 000 dirigeants non-salariés (à la tête de leur propre entreprise)

*(source INSEE 2022)*

## Quelques chiffres sur les femmes dirigeantes ( membres de comex et Codir)

27,4 % de femmes dans les Comex du CAC 40 et 27,3 % dans ceux du SBF 120 en 2023

(Pour atteindre le premier seuil de la loi Rixain, votée fin 2021 , soit 30 % de femmes parmi les cadres dirigeants et les instances dirigeantes, il ne reste que 3 points à conquérir. Et entre 41 et 53 femmes à nommer dans le CAC 40, et entre 116 et 152 femmes, dans le SBF 120.

Cette fourchette dépend du choix des groupes concernés par la réglementation:

soit ils maintiennent le même nombre de membres dans le comex et remplacent des hommes par des femmes, soit ils gardent les hommes en place et recrutent uniquement des femmes pour atteindre le quota, ce qui a été le choix p

En 2024, le SFB 120 compte 21 femmes présidentes ou CEO : 7 sont présidentes de conseil (dont 2 dans le CAC 40), 6 présidentes-directrices générales (toutes dans le SBF 120), et 8 directrices générales (dont 3 dans le CAC 40). Les femmes restent sous-représentées en tant que présidentes de conseil, avec seulement 5 % des mandats dans le CAC 40 et 10,8 % dans le SBF 120

Les femmes dirigeantes gagnent en moyenne 36% de moins que les hommes

# Quelques chiffres sur les femmes dirigeantes ( membres de comex et Codir)

## Données 2023

Les femmes occupent **3,75%** des 80 postes de Président et/ou DG des entreprises du CAC40 (2,5% en 2021)

**12** entreprises du CAC40 ont en 2022 au moins 30% de femmes au Comex: (8 en 2021: **+50 %**)

4 entreprises n'en n'ont aucune

Les femmes représentent en moyenne **23 %** des ComEx du CAC40 (19,5% en 2021) et **35,5%** des cadres,

**L'effet « ajout de chaises autour de la table »** : L'augmentation est uniquement liée à l'augmentation du nombre de femmes (de 102 à 129) et le nombre d'hommes est resté stable (411 en 2021 et 412 en 2022). <sup>1</sup>

**L'écart de rémunération** non ajusté est de **15,4%**. Moyenne européenne: 12,7% <sup>2</sup>. **-5.3 %** à poste et conditions égales <sup>3</sup>

<sup>1</sup> [Observatoire de la féminisation des entreprises - Edition 2023 \(basée sur les données de 2022\) SKEMA](#), bas: rapports annuels publiés en 2022 par les 40 entreprises du CAC40

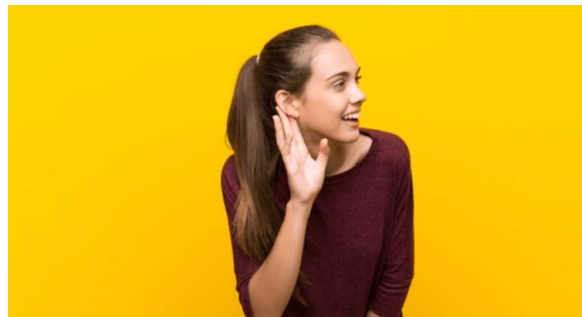
<sup>2</sup> [Eurostat](#) – 2021 - différence entre les gains horaires bruts moyens en % de ceux des hommes. entreprises de 10 salariés ou +, secteurs publics et privés

<sup>3</sup>. Etude écarts de rémunération hommes femmes. INSEE 2020

# Les femmes dirigeantes

## Quelques questions pour initier la discussion

- Quelles sont les difficultés spécifiques aux femmes dirigeantes?
  - Ampleur et gravité de ces difficultés?
  - En quoi sont-elles spécifiques?
  - Sont-elles mesurées et connues?
  - Pour quoi et pour qui est-ce un problème?
- Quels sont les besoins des femmes dirigeantes?
  - Peut-on utiliser les mêmes outils que pour d'autres populations?
- Propositions
  - Pour nos entreprises
  - Pour l'Ame
  - Pour d'autres?



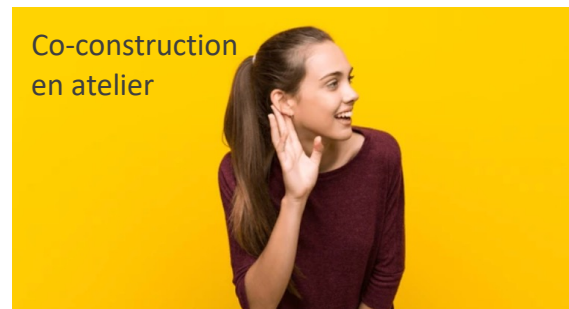
## Synthèse bibliographique en annexe



# Les femmes dirigeantes

## Quelques bonnes pratiques et leviers des entreprises

Co-construction  
en atelier



A M E  
Alliance pour la mixité  
en entreprise

| Egalité salariale                                                                         | Accès aux postes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Inclusion                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Fixer l'objectif: → accord égalité professionnelle<br/>Mesurer: → comité de parité</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Role models</li> <li>▪ Développement des femmes: → formation au leadership</li> <li>▪ Evaluation et sélection des talents</li> <li>→ relecture des critères de sélection pour les baser essentiellement sur des compétences plutôt que des expériences</li> <li>▪ Identifier les barrières (ex: Seb est en train de les lister)</li> <li>▪ Mesurer, comprendre et résoudre le phénomène d'opting out des femmes cadres matures</li> <li>▪ Avoir systématiquement au moins une femme en « short list »</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier les attentes, freins, spécificités éventuelles des femmes</li> <li>→ études , publication, interviews..</li> <li>▪ Conscientiser les codes « masculins » existants</li> <li>▪ Atteindre le seuil minimal de 30 % permettant une véritable inclusion et impact de la diversité le plus rapidement possible</li> <li>▪ Faciliter « l'on-boarding »</li> <li>→Conciergerie premium ( pour les hommes aussi)</li> </ul> |

### Conduite du changement

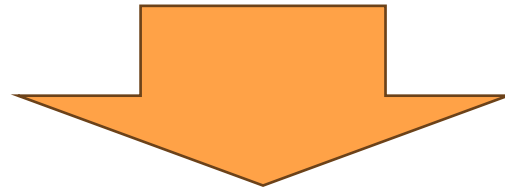
Impliquer le CEO ( exemple venant du top)  
Rassurer les décideurs et les hommes  
Identifier les leviers d'acceptabilité, d'action et de changement chez les autres membres de la direction  
Changer le regard sur les dirigeants: code, ouverture, inclusivité ...  
Mesurer les impacts et bénéfices d'un management plus inclusif et communiquer  
Agir sur la culture d'entreprise (culture d'inclusion)

## Conclusions et étapes suivantes

Problématique importante et partage de bonnes pratiques très utile

Besoin de préciser et clarifier la définition de femme dirigeante

Besoin d'aller plus loin sur les bonnes pratiques et de mesurer leur impact



Un second atelier sera organisé dans cet objectif

# Bibliographie

# Etudes sur les conseils d'administration

En 2024, la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 atteint des niveaux record, avec respectivement 46,7 % et 46,4 %. Cette progression, quoique modeste depuis 2022 (augmentation moyenne de + 0,2 points par an), a continué sans interruption, surpassant le seuil de 40 % imposé par la loi Copé-Zimmerman en 2017 de près de 7 points.

## Caractéristiques des mandats d'administratrices, comparatif avec les mandats d'administrateurs (Ethics & Boards, 2024)

**Au sein du CAC 40**, les femmes occupent 250 mandats contre 299 pour les hommes.

42% des mandats d'administratrices concerne le comité de nomination, 37,6% le comité d'audit, 33,6% le comité de rémunération, et 19,6% le comité RSE.

La proportion la plus élevée des mandats d'administrateurs se situe au sein du comité des nominations (58%). On peut ainsi noter que les 250 mandats d'administratrices du CAC40 sont plus « harmonieusement » répartis au sein des comités que les 299 mandats d'administrateurs.

**Dans le SBF 120**, 73,6 % des administratrices détiennent des mandats indépendants, contre 49,3 % pour les administrateurs. Dans le CAC 40, cette proportion s'élève à 80 % pour les mandats d'administratrices, contre 55,4 % pour les mandats d'administrateurs, soulignant une tendance à une plus grande indépendance chez les administratrices.

Concernant la diversité, 34,8 % des administratrices du SBF 120 et 45,1 % du CAC 40 sont de nationalités étrangères, comparées à 28,5 % et 31,6 % des administrateurs respectivement, indiquant une plus grande internationalité parmi les femmes.

Le nombre de femmes occupant un mandat de présidence est notablement plus faible : au SBF 120, seules 13 femmes et 107 hommes occupent un tel mandat; au CAC 40, le ratio est de 2 présidentes pour 38 présidents, mettant en évidence un déséquilibre significatif dans ces fonctions.

Grâce à la loi Copé-Zimmermann on a recruté des femmes, on s'est aussi mis à examiner les compétences des membres des conseils d'administration et à moins recruter exclusivement sur réputation, réseau, sans regarder ce que la personne allait apporter à la stratégie de l'entreprise. Donc on peut considérer qu'il y a eu une meilleure identification des compétences des membres des conseils d'administration. Cela a certainement apporté aussi un peu plus de transparence dans les procédures, dans le process de décision, c'est un sujet auquel les femmes sont assez sensibles (Arcier et al, 2022)

# Quelques résultats en images



ADMINISTRATRICES  
ET ADMINISTRATEURS  
ENGAGÉS



Ethics  
& Boar  
Governance Intelligence

## CAC 40

### Féminisation des instances dirigeantes 2010-2024



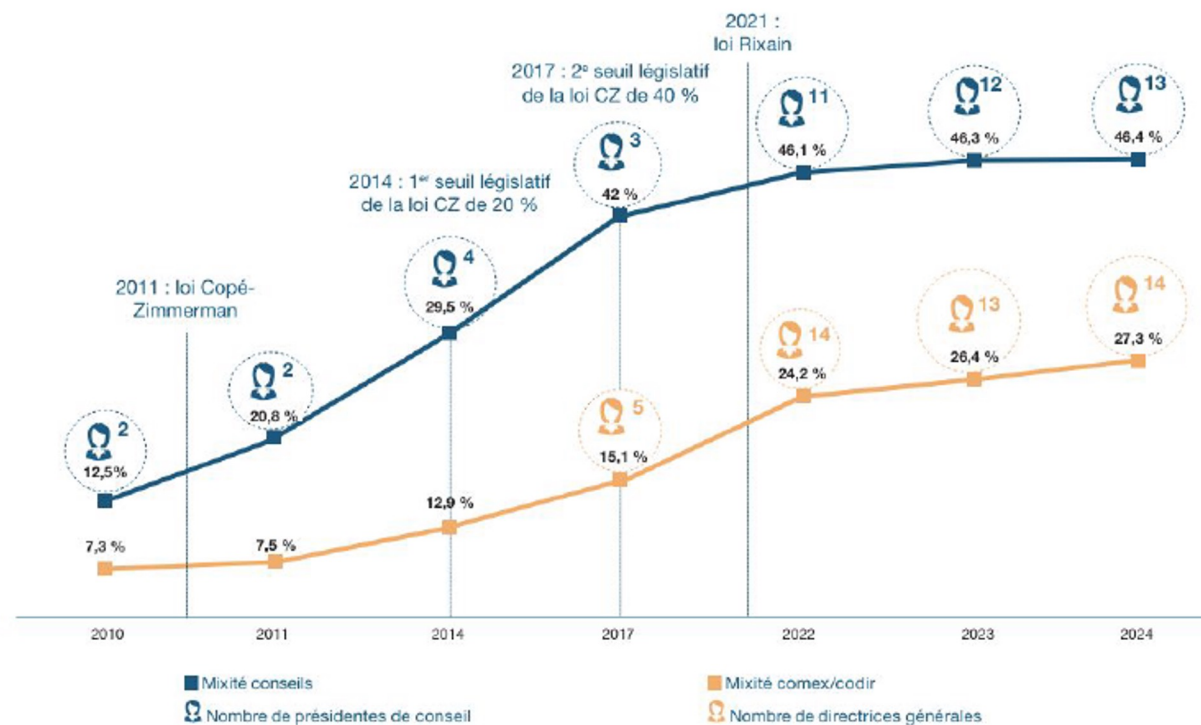
ADMINISTRATRICES  
ET ADMINISTRATEURS  
ENGAGÉS



Ethics  
& Boar  
Governance Intelligence

## SBF 120

### Féminisation des instances dirigeantes 2010-2024



La présidente de la BCE s'est livrée à un plaidoyer « coup de poing » en faveur des femmes dirigeantes. Voici les qualités qui, selon elle, font des femmes d'excellentes meneuses.

*« Les femmes dirigeantes ont tendance à avoir des qualités particulièrement utiles dans les périodes de tensions géopolitiques. « moins de testostérone, moins d'égo, ça aide ! »*

Parmi les 26 gouverneurs de la BCE, seules deux sont des femmes.

## **Elles gèrent mieux la complexité et la coopération**

*« C'est prouvé, les femmes sont particulièrement douées pour penser de manière holistique, pour gérer la complexité et pour gérer la coopération : des attributs qui sont précieux lorsqu'on parle de négociations commerciales. »*

Un rapport publié par le cabinet KPMG souligne que les dirigeantes françaises citent en priorité leurs « *compétences en communication* » (32%) comme facteur clé de leur réussite professionnelle, devant la possession d'un « *réseau personnel actif* » (25%). Des études menées dans les années 1990 par la chercheuse à Harvard Judy B. Rosner montrent que les dirigeantes ont davantage tendance à encourager la participation des salariés et à partager l'information. Pour la professeure, les femmes ont un style de leadership plus « interactif » et « démocratique » que les hommes.

## **Elles préparent mieux leurs dossiers ou leurs réunions que les hommes**

*« Je manque encore de confiance en moi. Et je me souviens d'en avoir discuté avec **Angela Merkel et elle m'a dit qu'elle aussi manquait de confiance** », lance la présidente de la BCE devant son auditoire médusé. Ça vous étonne ? Et pourtant, ce manque de confiance ressenti par beaucoup de femmes au travail (20% contre 13% des hommes, selon KPMG) peut se transformer en atout.*

*« C'est pourquoi [Angela Merkel et moi] nous préparons énormément un dossier ou une réunion. On connaît parfaitement tous les détails, les chiffres et tout le reste. Et on passe toute la nuit précédant la réunion à travailler et à étudier. On le fait beaucoup plus que nos collègues masculins »,*

Angela Merkel, avec son style politique sans fard mais ultra rigoureux, se situe aux antipodes du stéréotype du leader charismatique, téméraire et au verbe haut.

L'authenticité, qualité prisée des dirigeants, revêt une dimension complexe pour les femmes occupant des postes de direction. Les attentes de la société dictent souvent **un modèle spécifique au genre pour les femmes dirigeantes**, imposant subtilement une norme qui peut ne pas correspondre à leur véritable personnalité. Cette authenticité imposée n'est pas seulement limitative, elle peut être contre-productive pour la diversité de pensée et l'innovation que ces dirigeantes apportent à la table.

La « **double contrainte** » à laquelle sont confrontées les femmes dirigeantes complique encore ce scénario. **On attend souvent d'elles qu'elles fassent preuve à la fois de compétence et d'ardeur**, une combinaison qui est moins souvent exigée des dirigeants masculins. Ce double standard **s'étend à leur apparence et à leur comportement, qui font l'objet d'un examen minutieux rarement appliqué aux hommes**. Ces facteurs contribuent à la falaise de verre, où le risque d'échec et la pression pour se conformer sont disproportionnellement élevés pour les femmes occupant des postes de direction.

Les recherches révèlent deux défis majeurs pour les femmes qui occupent des postes de direction dans les entreprises :

**Le dilemme de la double contrainte** : les femmes dirigeantes sont souvent confrontées à des **attentes contradictoires**. Elles doivent présenter des **traits masculins traditionnels** tels que l'assurance pour être considérées comme compétentes, **mais risquent d'être étiquetées comme trop agressives**, contrairement à leurs homologues masculins, si elles le font.

**Le phénomène de la falaise de verre** : Les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être **nommées à des postes de direction en période de crise organisationnelle**, ce qui les expose à un **risque d'échec plus élevé**. Ce phénomène contraste avec le « plafond de verre » qui empêche les femmes d'accéder à des postes de direction dans des circonstances plus stables.

Cependant, l'évolution du paysage de la gouvernance d'entreprise reconnaît de plus en plus la valeur de la diversité des styles de leadership. Ce changement n'est pas seulement une question d'équité, mais aussi d'efficacité. Dans ce contexte, l'appel à un leadership authentique et compatissant est plus pertinent que jamais. **Le monde de l'entreprise a besoin de dirigeants capables de faire face à la complexité de leur rôle sans perdre de vue leur individualité**. Pour les femmes qui occupent des postes de direction, cela signifie qu'elles doivent tracer une voie qui englobe leurs perspectives et leurs forces uniques, plutôt que de se conformer à une norme dépassée.

Le chemin vers un leadership authentique pour les femmes est semé d'embûches. Pourtant, en favorisant des environnements qui célèbrent l'authenticité et la diversité, nous ouvrons la voie à un paradigme de leadership plus inclusif et plus efficace.

# La femme dirigeante, un cliché à déconstruire

La tribune 15 Nov 2022

En économie comme en politique, les femmes dirigeantes, à l'image de Margaret Thatcher ou Hillary Clinton, sont **souvent associées à des traits de personnalité négatifs : carriéristes, froides, autoritaires, implacables...** Pour faire véritablement progresser la mixité dans les entreprises, il est temps de tordre le cou à ce cliché et de redéfinir la notion de leadership pour les femmes. La fondation WIF (Women Initiative Foundation) a mené une **enquête approfondie sur la perception de la mixité** dans sept grands groupes en France, en Allemagne, en Italie et au Canada. Les résultats de cette étude, confirment que **les femmes dirigeantes font l'objet d'un stéréotype universellement répandu.**

Partout, et tout particulièrement en France, elles sont considérées comme étant « **pragmatiques** », « **combatives** » et « **carriéristes** ». En cela, elles s'écartent des traits de caractère prêtés aux femmes en général (« organisées », « à l'écoute »...) pour tendre vers ceux attribués aux hommes (« politiques », « stratèges », « carriéristes »...). Autrement dit, **on considère qu'une femme ne peut réussir qu'en se masculinisant. Le paradoxe est que la fermeté, la détermination et l'habileté, qui sont louées chez lui, deviennent, chez elle, de l'autoritarisme, de la rigidité et de la duplicité, dont on lui fera sourdement reproche.**

## Un stéréotype aux effets délétères

Pour beaucoup de femmes cette image est **plus un repoussoir qu'un modèle.** Elles ne se sentent ni le courage, ni les capacités de se hisser au niveau de ces superwomen. Elles ne veulent pas, pour cela, forcer ou renier leur personnalité. Elles ne tiennent pas non plus à endosser ce mauvais rôle de marâtre, à payer leur hypothétique réussite par des conflits, coups bas et inimitiés qu'elles ont la certitude de récolter. Nombre d'entre elles craignent aussi d'avoir à sacrifier leur maternité ou, du moins, la disponibilité d'une « bonne mère ». **Et au bout du compte, elles en concluent que les grandes ambitions ne sont pas pour elles.**

**Cette résignation renforce encore le stéréotype** : ne pourraient donc réussir que celles qui ont les dents assez longues et quiconque se trouve en position de nommer et/ou recruter une femme à un poste de direction finit par se persuader que c'est ce type de profil qu'il lui faut. Pour sortir de ce cercle vicieux, **pour que plus de femmes puissent se dire « pourquoi pas moi ? », et que l'on pense plus souvent « pourquoi pas elle ? », il est fondamental de déconstruire le stéréotype de la femme dirigeante.**

## Qu'est-ce que le leadership ?

L'erreur fondamentale que perpétue ce cliché est de faire assimiler un type particulier de personnalité aux attributs du leadership. Or, qu'est-ce que le leadership ? C'est la capacité à définir un cap et à amener les autres à le suivre. La notion de leadership dépend par conséquent des circonstances, des organisations, des sensibilités culturelles, des évolutions sociétales, des caractères individuels. Elle est sans cesse remise en question et l'une des qualités essentielles d'un leader est précisément de savoir le rester. Par conséquent, si le cliché de dame de fer peut parfois se confondre avec le leadership, il n'en est en aucun cas l'incarnation absolue et permanente.

Ainsi, le leadership est une notion fluide, qui s'articule cependant autour de quelques invariants.

En premier lieu, **la hauteur de vue.** Le leader, c'est celui qui voit plus loin que les autres et avant les autres, qui sait prendre du recul . C'est ce qui lui permet de prendre sans procrastiner les décisions qu'il juge les plus pertinentes à long terme. Et peu importe si ces décisions ne font pas l'unanimité.

En second lieu **capacité à assumer ses choix.** Parce qu'il a confiance dans son analyse de la situation et des réponses qu'il entend y apporter, il ne craint pas de froisser, est capable de dire non, de ne pas céder à la facilité et de supporter une certaine impopularité, pour autant qu'il s'attache à faire connaître et défendre son action.

Enfin, parce que la voie qu'il préconise n'est pas forcément la plus facile, la troisième caractéristique est sa **capacité à accepter le risque**, et d'abord pour lui-même.

Pour que d'autres consentent à lui confier leur destin, le leader doit commencer par prendre le sien en main. Loin de se laisser porter par le confort d'un itinéraire tout tracé, parce qu'il a pour sa carrière elle-même une vision à long terme et parce qu'il a la capacité de prendre des risques et de les assumer,

Si l'on s'en tient à cette définition du leadership, on voit que tous les leaders ont la fibre pour devenir des dirigeants, mais que tous les dirigeants ne sont - malheureusement - pas des leaders. Et que l'autoritarisme et l'arrogance, qu'ils soient masculins ou féminins, n'en sont que médiocres substituts. En revanche, **beaucoup de femmes auraient la capacité à devenir des leaders et d'excellentes dirigeantes en misant sur leurs qualités intrinsèques plutôt qu'en cherchant à s'inventer un caractère viril qu'elles n'ont pas.**

Une dirigeante qui, fidèle à elle-même, a su inventer son propre style de leadership est la meilleure ambassadrice des bienfaits de la diversité et de la mixité dans l'entreprise



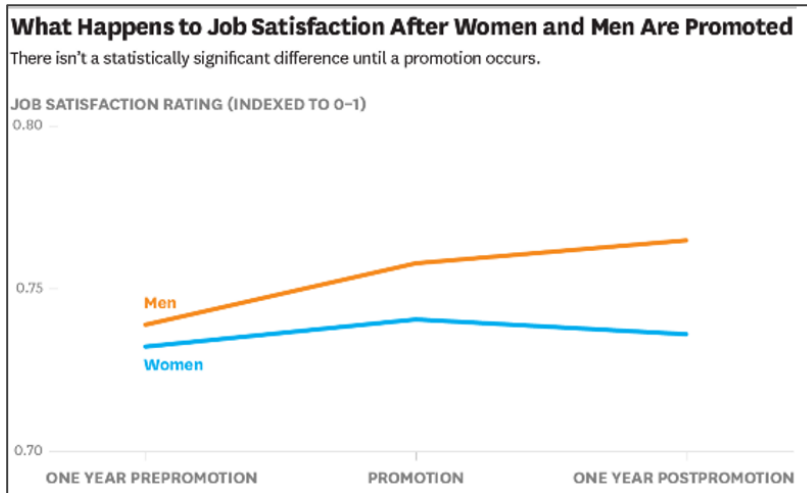
# Becoming a manager increases men's job satisfaction but not women's

A number of **female managers report that managerial promotions do not make them more satisfied with their jobs.**

Instead, they describe a host of difficulties that women encounter once promoted to management, such as **having their legitimacy contested, their contributions undervalued, and being excluded from powerful networks.** No statistically significant gap prior to the promotion to management. Instead, the gap becomes significant at the time of the promotion and grows larger during the post-promotion period. For men promoted to both lower- and upper-management positions, the effect of promotion on job satisfaction is positive and remains positive beyond the promotion year. The results for women were markedly different: Women promoted to lower management do not see a positive change in their job satisfaction; rather, their job satisfaction remains relatively flat during the promotion period and in the post-promotion period. In contrast, **women promoted to upper management see a significant decrease in satisfaction after the first year.** These effects are consistent with the “glass ceiling” hypothesis that work experiences are more difficult for women moving toward upper-management positions. The disenchantment of women with their managerial job experience has **troubling implications for organizations.** To the extent that women's satisfaction with their jobs deteriorates after managerial promotions — while the job satisfaction of their male peers increases — **women are less likely to further consider top managerial jobs, thus reducing the pool of female talent for upper management.** Moreover, because prospective job candidates form ideas about their fit with a job based on interactions and comparison with demographically similar groups, if women aspiring to a managerial career perceive that managerial promotions lead to lower job satisfaction, they are less likely to apply for any managerial position.

**A more thorough analysis of employee satisfaction surveys might reveal gender-related gaps in satisfaction at the managerial level. Moreover, regularly measuring the temperature of their managerial employees would allow organizations to take timely actions in addressing gender-related gaps in job satisfaction.**

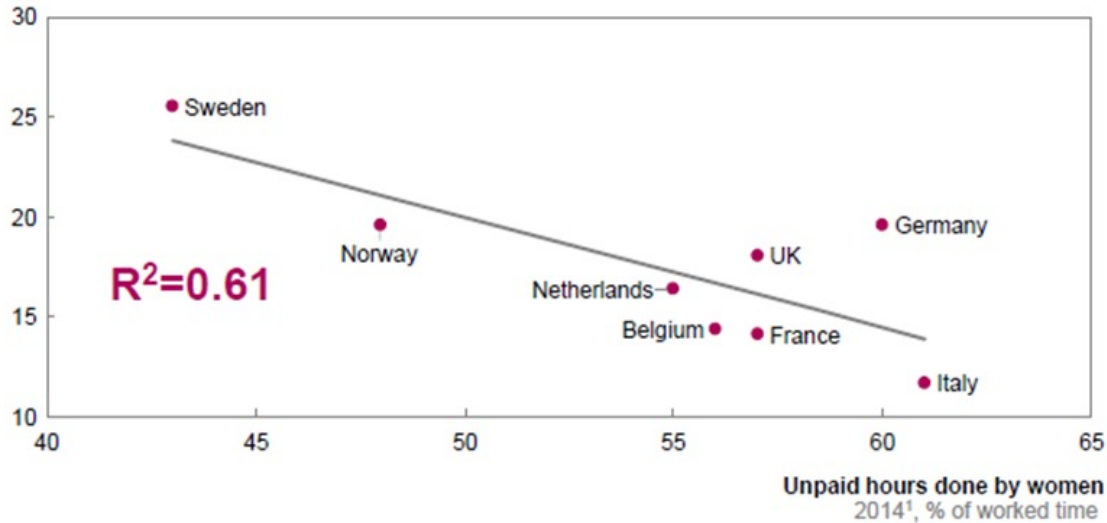
The more women managers are aware of these difficulties the more they can prepare for them. Human beings have a natural tendency to underestimate the probability that negative events will happen to them, and that underestimation is amplified by social and environmental cues. Given the heed paid to equality nowadays, it is perhaps more difficult for the new generation of female managers to imagine that negative work experiences due to gender are still likely to happen. By finding good mentors who are willing to share their difficult experiences in management in an honest way, they might be more prepared to progress up the managerial ladder.



# The dominant “anytime” performance model

McKinsey Women Matter 2016 ; « Women don't ask » Linda Babcock & Sara Laschever (2003)

Women's representation on executive committees  
2015, %



<sup>1</sup> 2014 or latest available data.

SOURCE: OECD for women aged 15-64, representation rate based on rate of women in ExCo of listed companies in main indexes in 2015

## 4) Tendency to give men & women different work assignments

(which makes a big difference in who advances) based on unexamined and often unfounded assumptions (eg. women wouldn't be comfortable in manufacturing environments / wouldn't want to travel too much)

## The “Double Burden” issue

Correlation between the representation of women in leadership positions and **hours of unpaid work**.

In Western Europe, **women devote twice as much time as men to domestic tasks (4,5 hours/day)**.

## 2) Leadership styles

**84% of women** strongly agree they can lead as effectively as men at senior management levels...  
but only **43% of men** are strongly convinced.

## 3) Men tend to be evaluated on their « potential » while women are more commonly evaluated on their performance.

The end result is that men are being promoted faster than women. The women CEOs is an average of four years older than their male counterparts, and worked in a slightly greater number of roles, functions, companies, and industries (Korn Ferry Institute).

## Les ressources à mobiliser pour être une femme dirigeante

En premier lieu, pour déterminer l'accès à une fonction de direction, certaines dimensions apparaissent centrales : diplômes, origine sociale, socialisation familiale, parcours effectué, expériences acquises, comportements face à la carrière – et, plus encore, type d'engagement au service des exigences de « la carrière » opposée ici à l'engagement dans la « carrière familiale » –, accès aux réseaux, soutiens, mentors, autant de caractéristiques qui, dans ces articles, définissent les différents atouts que peuvent et/ou doivent avoir les femmes dirigeantes et futures dirigeantes. La plupart des positions dominantes dans une organisation sont associées à des valeurs masculines et une carrière modèle.

**QUID des femmes qui entrent dans les sphères de direction ?** Questionnement du « travail » à accomplir, par ces femmes qui peuvent prétendre accéder à ces fonctions, pour adopter (ou adapter) les critères de la réussite dans ces mêmes fonctions. (Benquet, Laufer, 2016)

## Un pas de côté de femmes dirigeantes ? – Réflexion autour des moteurs de carrière et des choix professionnels de femmes dirigeantes en France

Viviane de Beaufort, Question(s) de management 2023/6 (n° 47),

Cette étude réalisée à partir d'une enquête originale a pour objectif de **clarifier les demandes qu'expriment désormais les femmes dirigeantes en France**, alors même que les politiques publiques dont la loi Rixain du 24 décembre 2021 incitent les entreprises à plus de mixité des espaces de pouvoir.

Ambitionnent-elles encore de construire une carrière au sens traditionnel du terme ? Leur manière de concevoir l'exercice du « pouvoir », de mener à bien leur mission professionnelle et d'équilibrer réussite professionnelle et personnelle les conduit à faire des choix dont parfois celui du refus : le « pas de côté ».

Elles expriment une attente forte sur le respect de valeurs et demandent de vrais changements allant au-delà d'un discours lénifiant.

Les Alumnae du programme *Women Board Ready* – ESSEC, répondantes, constituent un vivier de parcours professionnels de haut niveau et très divers en grande entreprise ou poursuivant une activité en indépendantes. L'étude a ensuite consisté à frotter cette enquête aux publications trop rares encore sur ce sujet peu émergé pour consolider nos conclusions.

## Pour aller plus loin

### Articles

Benquet, M. & Laufer, J. (2016). Femmes dirigeantes. *Travail, genre et sociétés*, 35, 19-25. <https://doi.org/10.3917/tgs.035.0019>

Benquet, M. & Laufer, J. (2016). Femmes dirigeantes. *Travail, genre et sociétés*, 35, 19-25.

<https://doi.org/10.3917/tgs.035.0019> 2022). L'égalité professionnelle en entreprise : des quotas, et après ? *Entreprises et histoire*, 107, 124-139. <https://doi.org/10.3917/eh.107.0124>

### Site web

[Q&A du ministère du travail](https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/la-loi-rixain-acceler-acceller-la-participation-des-femmes-a-la-vie-economique-et):<https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/la-loi-rixain-acceler-acceller-la-participation-des-femmes-a-la-vie-economique-et>

<https://www.greatplacetowork.fr/qui-sommes-nous/notre-histoire/>

<https://afep.com/publications/vade-mecum-sur-la-feminisation-des-instances-dirigeantes-des-entreprises/>

[Bender, A., Dang, R. & Scotto, M. \(2016\). Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France. \*Travail, genre et sociétés\*, 35, 67-85. <https://doi.org/10.3917/tgs.035.0067>](https://doi.org/10.3917/tgs.035.0067)