



A M E

Alliance pour la mixité
en entreprise

Féminisation des ComEx

Comment accélérer ?

Quelles opportunités pour nos entreprises ?

Pour une égalité gagnante !

É V É N E M E N T 1 0 0 % D I G I T A L O R G A N I S É P A R L ' A M E

É V I D E N C E S - 1 9 N O V E M B R E 2 0 2 0



19 NOVEMBRE 2020

*La neuvième soirée annuelle « Evidences » organisée par l'AME portait sur **la féminisation des Comités Exécutifs.***

Thématique centrale de l'égalité professionnelle, la féminisation des équipes dirigeantes semble se heurter à un irréductible plafond de verre dans bon nombre d'entreprises. À travers cette rencontre, les membres de l'AME partagent les réflexions, les outils et les leviers d'action pour réussir cette évolution nécessaire.

Le format de la rencontre Évidence a été adapté aux contraintes sanitaires et organisé à distance sous la forme d'une vidéo-conférence, donnant la parole à une quinzaine d'intervenants. L'événement a été suivi en direct par plus de 700 personnes.



La soirée a été présentée par Corinne Lecoustey

Vice-présidente de l'AME

Retrouvez les vidéos de la soirée sur notre site :
www.ame-association.fr



Alliance pour la mixité
en entreprise

L'Alliance pour la Mixité en Entreprise est un collectif de 15 réseaux d'entreprises qui agit pour **faire progresser l'égalité professionnelle femmes-hommes**. Créée à Lyon en 2012, l'AME est également présente à Paris.

Nos objectifs :

- **Partager** les **bonnes pratiques** et les rendre visibles
- **Mutualiser** les moyens de nos réseaux et **s'entraider**
- Imaginer et mettre en œuvre des **actions innovantes et efficaces** pour nos entreprises

La force de notre réseau est d'agir comme un levier et démultiplicateur des actions de nos réseaux respectifs et constitue une « force de frappe » pour contribuer à la prise de conscience et l'action de la part des décideurs.

15 entreprises adhérentes, plus de 80 membres : www.ame-association.fr



Féminisation des ComEx



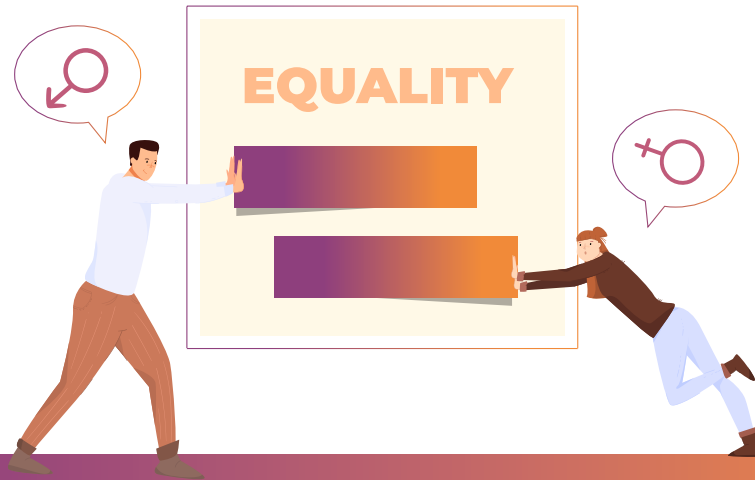
Corinne Hardy, présidente de l'AME

« La place des femmes dans les ComEx dépend uniquement de la culture de l'entreprise et de la volonté des dirigeants »

« Les soirées de l'AME s'appellent **Évidence**, car **l'égalité professionnelle devrait être une évidence**. L'égalité est un droit fondamental, c'est aussi une évidence en matière de performance des entreprises, de mieux vivre ensemble et de libération de tous les talents. Nous sommes encore bien loin de l'égalité professionnelle, mais la transformation est en marche, portée par deux facteurs déterminants : une prise de conscience, en particulier des jeunes générations, et l'exemple des entreprises les plus performantes qui utilisent l'égalité comme un formidable atout de compétitivité.

Il est également évident que nous ne réussirons qu'à travers une approche holistique : nous devons avancer ensemble. Ensemble entreprises, secteur public, institutionnels, associations. Ensemble femmes et hommes, car l'exercice du pouvoir peut se faire de manière inclusive et non les uns contre les autres.

Pourquoi le sujet de la féminisation des ComEx ? Parce que le premier livre blanc de l'AME, en 2018, avait mis en évidence que l'engagement des dirigeants était le premier facteur de succès d'une politique d'égalité dans l'entreprise. Prétendre être engagé dans l'égalité professionnelle et se satisfaire de 10 % de femmes dans son ComEx n'est pas crédible... En France en 2020, parmi les 60 plus grandes entreprises, 1,7 % des postes de président ou de directeur général sont tenus par des femmes. Une seule femme est PDG. Les raisons invoquées - comme l'absence de viviers féminins ou des problèmes plus urgents à régler - se heurtent à des données solides récemment mises en lumière par un rapport l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises. Cette étude montre que la place des femmes dans les ComEx dépend uniquement de la culture de l'entreprise et de la volonté des dirigeants, c'est-à-dire de leur courage à bousculer le statu quo, de leurs propres valeurs et de leur leadership. Aujourd'hui il n'est plus question de savoir s'il faut féminiser les ComEx, il est question de réfléchir ensemble à la manière de réussir cette transformation. »



COMPTE-RENDU DE LA SOIRÉE

19 NOVEMBRE 2020, ÉVÉNEMENT 100% DIGITAL

Dirigé par les équipes techniques de Sanofi

1 #

Ouverture de la soirée



Elisabeth Moreno, ministre déléguée auprès du Premier ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances.

« La parité est un sujet de société, nous devons travailler ensemble pour nous affranchir des clichés et des excuses qui justifieraient le déficit de femmes parmi les dirigeants d'entreprise »

« La féminisation des instances dirigeantes des entreprises est au cœur des sujets que je veux défendre dans mon ministère. C'est un impératif de justice, mais aussi d'efficacité économique : les entreprises qui mettent l'accent sur la diversité sont plus performantes que celles qui sont plus uniformes et monolithiques. Mais il faut cesser de faire de la parité une question de volonté individuelle : c'est un sujet de société sur lequel nous devons tous travailler pour nous affranchir des clichés et des excuses qui justifieraient le déficit de femmes parmi les dirigeants d'entreprise.

Les progrès réalisés depuis l'adoption de la loi Copé-Zimmermann illustrent parfaitement le changement dont les organisations sont capables lorsqu'elles s'en donnent les moyens. Le taux de féminisation des Conseils d'administration et des Conseils de surveillance est passé de 10 % à 45 %, plaçant la France en tête du classement mondial sur ce sujet. Mais le problème reste entier

puisque seulement 10 % de femmes siègent parmi les membres des Comités de direction, là où se prennent les décisions les plus importantes - y compris sur l'égalité et la parité. Avec Elisabeth Borne, ministre du Travail, nous avons décidé de capitaliser sur l'Index Égalité et d'en faire un véritable outil pour combattre les discriminations, en veillant à ce que davantage de candidatures de femmes soient considérées pour les postes de direction.

Je serai également attentive aux conclusions des travaux menés par l'AME, car je crois aux intelligences collectives : c'est le triptyque de responsabilité Etat-entreprises-partenaires sociaux qui nous permettra de gagner cette bataille, qui implique un véritable changement sociétal et culturel. Pour citer Gandhi : soyons les acteurs du changement que nous voulons voir dans le monde ! »





Brigitte Grésy, présidente du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE)

« L'accès des femmes aux postes à responsabilité fait partie des leviers à actionner pour obtenir l'égalité professionnelle »

« **La parité économique est constitutive de l'égalité professionnelle.** C'est un enjeu collectif qui n'est pas seulement arithmétique : la parité est transformative. Elle transforme l'organisation du travail, la classification des emplois, l'évaluation des compétences, mais aussi l'équilibre des temps de vie. Mais alors, comment avancer ? Prenons la loi Copé-Zimmermann sur la féminisation des Conseils d'administration. Dix ans après son entrée en vigueur, deux constats s'imposent : tout d'abord, les quotas ne produisent d'effets que s'il y a contrôle. Deuxième enseignement : force est de constater que la parité s'arrête aux portes du pouvoir, elle ne ruisselle pas naturellement des Conseils d'administration vers les ComEx.

La loi mérite donc d'être renforcée : élargie à toutes les sociétés anonymes par exemple, et étendue aux instances dirigeantes. L'index Égalité pourrait intégrer un nouvel indicateur sur la

Loi Copé-Zimmermann

La loi française du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, dite « Loi Copé-Zimmermann », pose une obligation de respecter un quota minimum de 40 % de femmes au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance.

féminisation des ComEx. Je pense également à un instrument de lutte contre le sexisme financier, comme l'instauration d'un principe d'éga-conditionnalité qui permettrait de conditionner les obtentions de crédits au respect d'obligations paritaires. Au-delà des outils coercitifs, il semble opportun d'investir dans l'accompagnement au sein des entreprises, avec des formations pour insuffler une véritable culture de l'égalité fondée sur la lutte contre le sexisme et la prévention des comportements prohibés - qui par ailleurs doivent être plus sévèrement sanctionnés.

Il va sans dire que les hommes et les femmes sont aussi légitimes à tous niveaux de responsabilité, il n'existe pas de compétences sexospécifiques. Il faut donc donner leur chance aux femmes et ce n'est pas une gageure individuelle, c'est un projet collectif qui implique de mobiliser l'ensemble des leviers d'action en faveur de l'égalité professionnelle. »

Index Égalité femmes-hommes

Les entreprises d'au moins 50 salariés ont obligation de publier cinq indicateurs permettant de calculer l'Index Égalité (1-écart de rémunération entre les hommes et les femmes, 2-écart de répartition des augmentations individuelles, 3-écart de répartition des promotions, 4-nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité, 5-parité parmi les 10 plus hautes rémunérations). Les entreprises dont l'Index est inférieur à 75 points/100 doivent prendre des mesures correctives pour remédier aux disparités dans un délai de trois ans.

Synthèse et propositions de l'AME



Delphine Boissin, membre de l'équipe de l'AME

**« Les trois recommandations de l'AME :
agir maintenant, mettre les moyens et porter la réflexion
au niveau de la culture d'entreprise »**



Leviers
internes



CULTURE D'ENTREPRISE



Leviers
de réputation

« Devant le caractère inévitable de la féminisation des instances dirigeantes, deux possibilités s'offrent aux entreprises : attendre d'y être contraintes par la loi ou par le contexte sociétal, ou se saisir de cette opportunité pour anticiper et se préparer au mieux.

Notre conviction au sein de l'AME est que les entreprises doivent porter ce sujet comme un projet stratégique, et nous proposons pour cela une feuille de route en trois étapes :

- **Anticiper** : se mettre dans un état d'esprit positif, communiquer largement, identifier les leviers, les équipes et les ressources, prévoir les oppositions ;
- **Mettre en œuvre** : montrer le niveau d'ambition dans le choix des objectifs, se doter des ressources et des indicateurs nécessaires, communiquer à intervalles réguliers en valorisant les bonnes pratiques et les contributeurs ;
- **Optimiser** : réaliser des retours d'expérience lorsque les objectifs sont atteints, fixer un nouveau cap pour viser une dynamique naturelle de constante identification et de promotion des talents féminins.

Nous avons également identifié deux types de leviers complémentaires pour soutenir cette feuille de route :

Des leviers internes :

- Constituer un vivier de talents féminins grâce à l'adoption de processus RH permettant de repérer et de promouvoir les talents ;
- Adresser les freins qui peuvent agir comme de véritables repoussoirs, en particulier pour les jeunes générations qui n'acceptent plus de fournir deux fois plus d'efforts pour être moins reconnues et moins payées que leurs alter egos masculins. Il s'agit donc de créer les mêmes conditions en termes de rémunération, d'opportunités d'évolution, de reconnaissances, etc.
- Se doter d'outils de conduite du changement face aux réticences.

Des leviers de réputation qui visent à valoriser l'entreprise vis-à-vis de l'environnement extérieur à travers l'obtention de labels, les indices boursiers et les fonds d'investissement égalitaires, les chartes d'engagement, etc.

Enfin, gardons en tête que la féminisation des instances dirigeantes est un sujet d'égalité, de diversité et d'inclusion qui touche aux valeurs mêmes d'une organisation. Mobiliser des leviers et des outils ne saurait suffire. Pour s'inscrire dans une dynamique durable, la réflexion doit être portée au niveau de la culture d'entreprise. »

Présentation de 2GAP



Nathalie Pilhes, présidente de l'antenne française Gender & Governance Action Platform (2GAP) dont l'AME est membre fondateur.

« 2GAP est un collectif de réseaux féminins de tous horizons qui se positionne comme une ressource pour les décideurs et les pouvoirs publics »

« Le collectif 2GAP est unique en son genre, car il rassemble les réseaux mixité du secteur public et privé, peu habitués à travailler ensemble. Cela nous permet de démultiplier notre impact, à l'image du travail engagé auprès de plusieurs cabinets ministériels dans la perspective de renforcer les véhicules législatifs encadrant les sujets liés à l'égalité et à la parité. Notre force tient aussi au fait que 2GAP est constitué de personnes en responsabilité qui portent un plaidoyer externe, mais qui sont aussi tournées vers l'action dans leurs propres organisations pour faire évoluer les pratiques.

Pourquoi la gouvernance est un sujet clé ? Parce qu'agir sur le partage du pouvoir et la gouvernance a un effet de levier sur tous les sujets qui touchent à l'égalité femmes-hommes. Et c'est un sujet d'intérêt général, comme l'a plusieurs fois rappelé le secrétaire général de l'ONU António Guterres : aucun grand défi mondial ne sera relevé sans la participation effective des femmes aux décisions.

Nous sommes également convaincues que l'égalité entre les femmes et les hommes mérite d'être au cœur de la relance économique parce que c'est un amplificateur de performance. C'est le message que nous portons auprès des autorités depuis quelques mois, en nous positionnant comme une ressource pour les décideurs et les pouvoirs publics.»



Gender & Governance Action Platform

2GAP est un collectif mondial dont la branche française a été lancée en mars 2020. Le lancement mondial aura lieu en juin 2021 à l'occasion du Forum Égalité organisé sous l'égide de l'ONU.

2GAP est composé de réseaux féminins d'entreprises du secteur public et privé et de grandes écoles donnant accès à la gouvernance publique et privée. Son objectif est d'accélérer l'accès des femmes à la décision, leur pleine participation à tous les niveaux de gouvernance.

www.2gap.fr

Valérie Béranger



Nathalie Andrieux,

CEO de Geolid



Natalie Bickford,

Chief People Officer
Sanofi



Catherine Lescure,

VP Communications
and CSR chez Enedis



Sylvia Metayer,

Chief Growth Officer
Sodexo



Véronique Matignon,

VP Human Richesses
Vinci Energies



Delphine Segura-Vaylet,

VP Human Resources
Strategy and Policy
Total

Comment déceler les femmes leaders ?

« Chez Sodexo, nous avons travaillé sur les processus de succession à 1, 3 et 5 ans pour nous assurer qu'il y ait assez de femmes dans le pipeline, et nous nous appuyons sur So Together, notre réseau féminin, qui a un rôle consultatif auprès du ComEx, » note **Sylvia Metayer**. Avec des résultats qui parlent d'eux-mêmes : 40 % de femmes au ComEx et dans les CoDir, 60 % au Conseil d'administration, 55 % dans l'entreprise. « Nous rencontrons néanmoins plus de difficulté à identifier des talents féminins dans les métiers opérationnels, » souligne-t-elle.

Pour Delphine Segura, même constat : « Chez Total, 35 % des cadres sont des femmes, mais nous manquons de profils techniques féminins sur notre cœur de métier, comme les géosciences ou le génie industriel. Les femmes constituent environ 27 % des promotions des écoles d'ingénieurs depuis plusieurs années, c'est un fait. Mais cela ne nous empêche pas de recruter des femmes dans une proportion supérieure pour maintenir une dynamique. »

Chez Enedis, filiale distribution du groupe EDF, 18 % des effectifs techniques, 27 % des managers et 4 des 12 membres du CoDir (dont la présidente) sont des femmes. « Nous avons la volonté de briser le plafond de verre, souligne **Catherine Lescure**. Mais nous nous heurtons également à la difficulté d'attirer et de fidéliser des femmes dans les métiers techniques, qui représentent la voie royale pour mener de belles carrières et accéder aux postes à responsabilités. »

Constat similaire pour Véronique Matignon : « Chez Vinci Énergies, nous travaillons sur l'accompagnement des transformations énergétiques et numériques, avec de nombreux profils faisant appel à des experts en data science ou en protection de l'information. Ce sont des domaines malheureusement dépourvus de grands viviers de femmes ingénieures. Ce sont aussi des domaines où la préoccupation de recruter des femmes est arrivée assez tardivement par rapport à d'autres secteurs. »

CETTE SOUS-REPRÉSENTATION DES FEMMES EST-ELLE UN PHÉNOMÈNE MONDIAL ?

« La situation est différente selon les pays, poursuit **Véronique Matignon**. La France est dans la moyenne des pays européens. En Afrique, les cursus techniques ou d'ingénieurs comptent plus de 40 % d'étudiantes. Ce qui montre bien que nos métiers attirent aussi bien les femmes que les hommes. »

COMMENT PRÉPARER LES FEMMES AUX POSTES DE DIRIGEANTES ?

Enedis dispose de plusieurs outils, précise Catherine Lescure : « Un processus d'identification des talents, avec des tables de succession qui doivent impérativement compter une femme - c'est aussi une façon d'AMENER les managers à réaliser qu'un poste toujours occupé par un homme peut l'être par une femme ! Nous disposons également d'un programme de mentoring des jeunes femmes par des membres du ComEx. »

Chez Sanofi, un travail important est réalisé sur l'identification et le développement des talents féminins, comme le souligne Natalie Bickford : « Nous menons des programmes spécifiquement dédiés et réservés aux femmes, car nous avons réalisé que les femmes apprennent mieux lorsqu'elles sont entre elles. Nous étudions également les plans de succession avec un œil sur le genre et nous veillons à ce qu'il y ait toujours une candidature féminine. »

Certaines entreprises créent de véritables parcours de femmes leaders pour accompagner la progression des femmes tout au long de leur carrière, comme c'est le cas chez Total : « Il existe deux niveaux d'accompagnement, souligne **Delphine Segura**. Le premier permet d'identifier les femmes à potentiel pour leur donner l'opportunité d'être exposées à différents postes de managers confirmés. Le second, d'une durée de six ans, les prépare à occuper des postes de dirigeants sur des fonctions. »

LES TALENTS FÉMININS SONT-ILS DÉCELABLES APRÈS 40 ANS ?

« Il est vrai que nous avons l'habitude d'identifier les talents vers 30 ans, reprend **Delphine Segura**. Mais les choses ont tendance à évoluer pour s'adapter à la pluralité des moments de vie. D'ailleurs, si je reviens sur les deux étapes d'accompagnement des femmes chez Total, les moyennes d'âge sont respectivement de 38 et 42 ans. C'est un mouvement sociétal : les carrières s'allongent et nous devons repenser nos systèmes de repérage des talents pour que l'âge ne soit plus un critère. »

À l'échelle du groupe Enedis, les limites d'âge de détection des talents ont été supprimées : « Nous avons mis au point un système de détection 2.0 qui ne repose plus uniquement sur le manager, explique **Catherine Lescure**. Ce sont les talents eux-mêmes qui s'auto-détectent, ce qui permet de trouver de nouvelles formes de talents, au-delà des profils stéréotypés que nous détectons jusqu'à présent. »



LES STATISTIQUES MONTRENT QUE L'ON PERD BEAUCOUP DE FEMMES EN CHEMIN. COMMENT S'ASSURE-T-ON QUE DE TELS ENGAGEMENTS S'INSCRIVENT DANS LA DURÉE ?

« Effectivement, si nous voulons davantage de femmes aux postes de direction, nous devons les retenir tout au long de leur parcours, souligne **Natalie Bickford**. Nous sommes confrontés à de nombreux départs aux alentours de 40 ans, un âge auquel certaines femmes s'éloignent des grandes entreprises comme les nôtres, car elles n'y trouvent plus leur compte, par manque d'équilibre avec leur vie personnelle, de reconnaissance ou de propositions d'évolution. Ces femmes créent leur entreprise ou entrent dans des structures plus petites et plus flexibles. Nous devons tout faire pour leur apporter ce qu'elles vont chercher ailleurs afin de les retenir. »



COMMENT EXPLIQUE-T-ON CETTE DÉPERDITION ? N'Y A-T-IL PAS UNE FORME D'AUTO-CENSURE ?

Pour Natalie Andrieux, le poids du regard des autres joue rôle délétère : « Pour commencer, les traits de caractère qui conditionnent les parcours de dirigeants, tels que l'ambition, la fierté ou la recherche de pouvoir, sont positivement attribués aux hommes, mais négativement aux femmes. Ensuite, la maternité constitue une véritable rupture pour un certain nombre de carrières féminines. L'entreprise perçoit à tort l'arrivée d'un enfant comme une source de démobilitation ou une invitation à être préservée. Ce qui crée de la déception, de la frustration et finalement une perte d'engagement. »

Un programme pour renforcer la confiance en soi chez Total : « Nous constatons effectivement une différence entre les hommes et les femmes dans la perception de l'engagement demandé pour accéder aux postes de dirigeants, note **Delphine Segura**. Ce n'est pas une question de capacité ni de motivation, mais les femmes se posent plus de questions et ont davantage de doutes. Dans certains cas, nous proposons des plans d'accompagnement individuel afin de renforcer la confiance en soi. »



COMMENT PRÉPARER LES FEMMES AUX POSTES DE DIRIGEANTES ?

Grâce à la mise en place d'indicateurs de suivi : « À horizon 2030, Enedis a pour objectif de supprimer les plafonds de verre à tous les niveaux de l'organisation pour atteindre 30 % de femmes parmi ses dirigeants... Alors qu'elles n'étaient que 12 % il y a 5 ans et 18 % aujourd'hui, explique **Catherine Lescure**. Se fixer des objectifs chiffrés, c'est la meilleure façon d'obliger tout le monde à progresser. »

EXISTE-T-IL UN MANAGEMENT FÉMININ ?

« Ce serait caricatural, note **Delphine Segura**. Chaque femme a sa personnalité et doit l'exprimer en toute liberté. »
Même point de vue pour **Sylvia Metayer** : « Je ne crois pas qu'il y ait de management féminin, c'est pour cela qu'il faut beaucoup de femmes dans les ComEx, afin que tous les styles et tous les points de vue puissent s'exprimer. »

Pour Catherine Lescure, il n'y a pas forcément de leadership au féminin « mais, dans le cas d'Enedis, l'arrivée d'une femme PDG en début d'année 2020 a apporté une vraie transformation, avec une volonté d'être plus présente sur les sujets de RSE et plus engagée dans un management plus direct et moins hiérarchique. »



POURQUOI N'Y A-T-IL PAS PLUS DE FEMMES PDG ?

« Je crois qu'il faut retrouver des femmes dans toutes les fonctions et tous les niveaux hiérarchiques, poursuit **Catherine Lescure**. Il faut créer des rôles modèles pour voir plus de femmes accéder progressivement aux postes de PDG. Le processus est en marche ! »

LES TÉMOIGNAGES : REGARDS CROISÉS

Décélérer et trouver une(des) femme(s) leader(s)

A M E
Alliance pour le monde
de l'entreprise



“

Vinci Énergies est dans un domaine qui ne dispose pas d'un grand vivier de femmes ingénieures et nous sommes dans un secteur qui, par le passé, n'avait pas ce genre de préoccupations.

Véronique Matignon-Ménard

VP of Human Richesses



”

L'organisation

A M E
Alliance pour le monde
de l'entreprise



“

Les processus de sélection durent entre 1, 3 et 5 ans. Le réseau « So together » permet d'expliquer comment engager les femmes et identifier les freins à ce qu'elles se présentent à des niveaux de direction.

Sylvia Métayer

Chief Growth Officer



”

Décélérer les talents féminins dans l'industrie

A M E
Alliance pour le monde
de l'entreprise



“

Chez Total la présence des femmes progresse avec 35% de femmes cadres dans le Groupe. Mais cette progression a des limites, notamment dues à la difficulté d'accès à des viviers de femmes avec des profils techniques.

Delphine Segura-Vaylet

VP Human Resources Strategy and Policy



”

LES TÉMOIGNAGES : REGARDS CROISÉS

La valorisation des talents féminins

A M E
Alliance pour le succès
en entreprise



“

Chez Sanofi, tout est mis en œuvre pour identifier et continuer à développer les talents féminins. L'entreprise est très vigilante quant aux rotations sur les postes hauts placés pour assurer que la féminisation soit déployée.

Natalie Bickford

Chief People Officer
SANOFI 

”

Encourager l'ambition des femmes

A M E
Alliance pour le succès
en entreprise



“

Ce qui conditionne les parcours autour de l'ambition : le pouvoir est souvent attribué aux hommes. Cela est perçu positivement pour les hommes et négativement pour les femmes. Il est donc important de suivre les femmes sur la durée pour qu'elle puisse dessiner de très beau parcours.

Nathalie Andrieux

CEO


”

Une équité dans la dynamique managériale

A M E
Alliance pour le succès
en entreprise



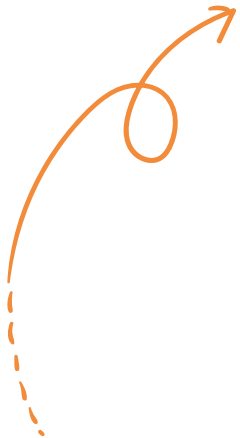
“

Enedis c'est 4 femmes sur 10 membres du ComEx, soit une bonne dynamique managériale. Le Groupe a la volonté de casser ce plafond de verre en se fixant des objectifs pour retrouver la même proportion de femmes cadres à tous les niveaux de l'entreprise.

Catherine Lescure

VP Communications and CSR


”



Quel regard vers le futur en termes de féminisation des instances dirigeantes et quels leviers pour y parvenir ?



« C'est un sujet dont on ne parlera plus dans dix ans, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes sera une réalité »

Yannick Bolloré, PDG du groupe Havas



« Premier constat : le comportement des hommes est différent lorsqu'il y a des femmes. Ce qui m'a d'ailleurs amené à ne plus participer aux Comités de direction comptant moins 35 % de femmes. Chez Havas, après plusieurs années de monitoring, nous sommes parvenus à la même proportion de femmes au ComEx que dans le reste de l'entreprise... mais c'était assez facile, car la population féminine constitue la moitié des effectifs du groupe. Malgré tout, il est vrai que le vivier de talents féminins dans les strates intermédiaires ne transformait pas l'essai vers les strates dirigeantes aussi naturellement que le vivier masculin. Nous avons donc agi concrètement sur les freins que nous avons identifiés pour faciliter l'ascension des femmes. Je suis confiant. Confiant pour mes filles de 7 et 17 ans qui devraient faire partie de la première génération pour laquelle l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est une réalité. »



« Je ne serai satisfaite que lorsque nous serons 50 % de femmes à tous les niveaux de l'organisation »

Sophie Bellon, présidente du Conseil d'Administration de Sodexo

« La féminisation des instances dirigeantes est un sujet qui doit être porté au plus haut de l'organisation et qui doit être assorti d'objectifs. Chez Sodexo, il y a un tiers de femmes au ComEx et nous avons pour objectif d'atteindre 45 % de femmes dans le top 1 600 d'ici 2025. Nous nous appuyons sur un plan d'action qui passe par plusieurs types d'initiatives visant à donner de la visibilité au sujet, à sensibiliser et former l'organisation, à accompagner les parcours de femmes et à faire émerger des rôles modèles. C'est ainsi que nous atteindrons les objectifs que nous nous sommes fixés. »



« Nous avons commencé par féminiser les premiers échelons de l'entreprise et nous remontons la hiérarchie »

Thierry de La Tour d'Artaise,
PDG du groupe SEB

« Notre objectif à 5 ans est de passer de 25 % à 40 % de femmes dans le top 4 000 et à 1/3 des postes clés, contre 20 % aujourd'hui - mais seulement 12 % il y a quelques années... Nous mobilisons plusieurs leviers : l'implication des hommes, car ils ont une responsabilité et un rôle majeur à jouer en tant que manager, l'accompagnement des carrières féminines et l'accès des femmes à tous les métiers. Car si elles sont nombreuses au marketing, elles peuvent aussi être directrices d'usine ! Nous avons également développé des outils pour détecter les talents et nous assurer de la présence de candidatures féminines à tous nos recrutements. »



Si on regarde le chemin parcouru, de quelles mesures êtes-vous les plus fier-e-s ?



« La forte proportion de femmes à la dernière convention des top managers du Groupe SEB est sans aucun doute une grande source de fierté »

Thierry de La Tour d'Artaise

« L'une de mes grandes satisfactions : une initiative menée avec les RH sur les lignes d'assemblage, afin de pousser l'encadrement - généralement des hommes - à inciter leurs équipes - majoritairement des femmes - à se former et à passer des diplômes afin de sécuriser leurs parcours professionnels.

Nous avons également une politique assez forte à destination des femmes qui souhaitent prendre du temps pour s'occuper de leurs enfants et travailler à temps partiel pendant une période de leur carrière. Nous avons aménagé des itinéraires qui prennent ce besoin en compte. »



« Nos efforts, qui ont débuté aux Etats-Unis puis ont été déployés en Europe, sont maintenant reconnus au niveau global, c'est un bel accomplissement »

Sophie Bellon

« En 2008 lorsque j'ai pris la direction de la branche Entreprises de Sodexo en France, j'ai participé à une réunion où j'étais la seule femme parmi 20 hommes. On m'a alors expliqué que certains postes, comme celui de directeur régional, n'étaient pas faits pour les femmes à cause des contraintes de déplacement... Quelques années plus tard, 5 des 12 directeurs régionaux étaient des femmes !

Il est donc possible de bousculer les idées reçues et de changer la vision de l'entreprise. D'autres sources de fierté : le fait que nous soyons 60 % de femmes au Conseil d'administration, mais aussi d'avoir nommé la première femme DRH et administratrice d'une société du CAC 40. »



« Chez Havas, nous avons un peu «forcé» le passage de femmes. »

Yannick Bolloré

« Ce que je ne regrette pas du tout car aujourd'hui nous arrivons à une quasi égalité dans les ComEx. C'est plus facile pour nous avec une population féminine à 50% dans l'entreprise.

Puis, nous nous sommes rendus compte qu'au moment de passer aux strates dirigeantes, vers 30-40 ans, les femmes ne passent pas le «cut» aussi facilement que les hommes. La plupart des entreprises demandent une présence sur site de 8h à 20h, nous avons donc fait quelque chose de très simple : nous ne programmons désormais plus de réunion avant 9h ni après 19h, afin de permettre un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle. Et ce qui est amusant, c'est que nous nous sommes aperçus que ce sont finalement les papas qui profitent de ces nouveaux horaires pour déposer leurs enfants à l'école et rentrer plus tôt à la maison. »

Ce que vous retenir de cette soirée ?



Yannick Bolloré,
PDG du groupe Havas

« L'égalité n'est pas un problème uniquement générationnel : lorsqu'il n'y a que des hommes ensemble, leur comportement est différent de quand vous y ajoutez des femmes. Je trouve que les hommes sont plus intelligents en présence de femmes.

Je ne préside plus de ComEx et ne participe plus à de ComEx s'il n'y a pas au moins 35% de femmes présentes.

Havas a nettement favorisé la féminisation des équipes dirigeantes. Nous avons une égalité presque parfaite au sein de l'entreprise.

Le sujet de l'égalité a beaucoup progressé. Dans une dizaine d'années, on n'en parlera plus. Il n'y aura donc plus de soirées comme celle-ci pour en parler. »



Thierry de La Tour d'Artaise,
PDG du groupe SEB

« C'est un travail de longue haleine. Il faut avancer progressivement et surtout régulièrement, en commençant par le bas pour ensuite remonter jusqu'au plus haut de la hiérarchie et ne pas s'arrêter en chemin.

Il faut impliquer l'ensemble des salariés masculins. Les hommes doivent réaliser qu'ils ont un rôle majeur à jouer et avoir cet objectif premier en tête, à savoir de favoriser et de déceler parmi leurs collaboratrices celles qui ont le plus de potentiel.

Il est important d'avoir des femmes dans l'ensemble des services de manière à montrer que tous les postes leur sont accessibles. »



Sophie Bellon,
présidente du Conseil d'Administration de Sodexo

« Une soirée d'échanges virtuelle certes, mais dynamique et riche de propositions concrètes pour continuer à progresser en matière d'égalité femmes-hommes, au plus haut niveau de l'entreprise. L'implication des dirigeants et la définition d'objectifs ambitieux sont pour moi des facteurs clés de succès.

Cette soirée Évidences a démontré à la fois l'engagement de nos entreprises et le chemin qu'il reste à parcourir. Un constat positif, car – j'en suis convaincue – pour avancer sur ce sujet, il ne faut jamais cesser de se challenger. Bravo à Corinne Hardy et à l'équipe de l'AME pour ce bel événement.

Comme nous l'avons entendu au cours des différentes interventions de ce soir, afin de progresser, ce sujet doit impérativement être traité au plus haut de l'organisation. »



2 #



L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES - HOMMES TÉMOIGNAGES ET CHIFFRES CLÉS



David Dupont-Noël
*Managing Partner Audit et
 Assurance chez Deloitte France*

« Au ComEx de Deloitte France, il y a 3 femmes sur une dizaine de membres. C'est un ratio qui n'est pas à l'égalité, mais qui est en progrès.

Les femmes sont en moyenne plus courageuses que les hommes dans la défense de leurs opinions. Elles ont un côté plus spontané et plus naturel, moins calculatoire.

Nous sommes encore tributaires d'une politique datant d'il y a 10 ou 15 ans et qui n'était pas forcément la même, la conscience n'était pas exactement la même. Je n'ai pas encore totalement le vivier suffisant qui me permette d'atteindre l'égalité en interne et une représentation plus équilibrée. »



Diane Deperrois
*Directrice des
 Ressources Humaines
 chez AXA France*

« Avoir des indicateurs sur la mixité c'est très important. L'index égalité est déjà un grand progrès. Il faut poursuivre. Je soutiens d'ailleurs les démarches initiées actuellement par les ministres Borne et Moreno.

En tant que DRH, nous devons être vigilants. Nous faisons des suivis très spécifiques et avons même un accord homme/femme qui a été passé avec nos partenaires sociaux qui identifient des budgets spécifiques pour le cas où il y aurait des rémunérations à postes équivalents qui ne seraient pas identiques.

Axa France a 3 femmes, dont je fais partie, et 6 hommes au ComEx. La parité n'est donc pas encore atteinte. Nous occupons des fonctions support et le prochain enjeu, qui démarre dès maintenant, c'est que les femmes puissent accéder à des fonctions opérationnelles. »



Virginie Chapron-du-Jeu
*Directrice des Finances
 chez Caisse des Dépôts*

« Pour le groupe Caisse des Dépôts, le dernier index égalité enregistré est de 92/100.

Lorsque j'ai pris mes fonctions de Directrice des finances, mon Codir était très masculin. J'ai vraiment souhaité le féminiser. Aujourd'hui, il se compose de 4 femmes et de 5 hommes.

Au ComEx, sur 12 membres, nous sommes 4 femmes. Elles occupent des fonctions clés : les risques, la finance, la communication et le secrétariat général avec la direction des systèmes d'information.

Je suis Présidente d'Alter Egales, le réseau mixité du groupe Caisse des Dépôts. C'est un engagement que j'ai souhaité depuis 2 ans. Cette position me permet de porter au niveau du ComEx cette attention particulière sur l'égalité femmes-hommes et la mixité. »



Bénédicte Tilloy
*Présidente de France Apprenante
 et fondatrice de 10h32
 Ex-membre du ComEx SNCF*

« À mon sens, mixité et diversité ne sont pas de même nature. La mixité c'est la moitié de l'humanité. La confiance, ça s'acquiert. Non pas dans les moments de calme, mais dans la tempête.

Pour moi, une seule femme dans un Board, c'est un alibi. À deux, nous sommes obligées de nous entendre. Au-delà de trois ou quatre femmes, nous sommes enfin sur le front. »

Ce que vous avez pensé d'Évidences

ÉVIDENCES 2020

À propos d'Élisabeth Moreno

A M E
Alliance pour la mixité
en entreprise

”

Excellente intervention d'Élisabeth Moreno ! Intelligence collective, mixité et diversité, prouvée par E. Servan Schreiber dans son dernier livre "Super collectif : la nouvelle puissance de nos intelligences".



Élisabeth Moreno

Ministre déléguée auprès du Premier ministre chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances.

”

Discours inspirant et une belle énergie. Merci infiniment Madame la ministre !



CE QUE VOUS AVEZ PENSÉ D'ÉVIDENCES

ÉVIDENCES 2020

Vos témoignages 1/2



A M E
Alliance pour la mixité
en entreprise



Merci Delphine :) À toute l'équipe organisatrice de cette soirée ! Bravo de nous proposer Évidences 2020, quelles que soient les circonstances ! Merci pour ce programme "high-level" inspirant et revigorant. Félicitations pour l'organisation et tout le travail qui est derrière !



Entièrement d'accord avec M. de La Tour - il faut impliquer les hommes ! C'est presque dommage que la première partie n'ait été présentée que par des femmes.



Merci pour cet événement, une table ronde de très bonne qualité, en toute transparence, avec du concret, c'est très inspirant ! Et ravie également d'avoir le témoignage d'hommes sur ce que leur apportent les femmes au sein de l'entreprise. Merci !



AGIR en son

A M E

et conscience...

ÉVIDENCES 2020

Vos témoignages 2/2



A M E
Alliance pour la mixité
en entreprise



Toutes les interventions mentionnent la « force du collectif ». C'est vraiment un point sur lequel nous pouvons progresser en France, dès l'école et jusqu'à nos entreprises, et qui nous aidera à construire un avenir inclusif.



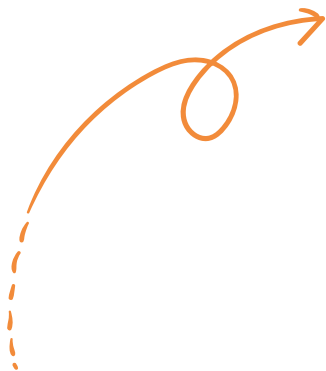
Pour rebondir sur le message de la dernière présentatrice en parlant de la relance, le collectif Les Glorieuses a lancé une pétition à présenter au gouvernement pour explicitement inclure les femmes dans le plan de relance.



La féminisation des ComEx est une belle perspective pour les futures générations. Après il reste encore à faire dans la diversité et l'inclusion de manière générale (sex, origine raciale, parcours scolaire, etc...).



Le sujet de la détection des talents est, à mon sens, à rapprocher de la très grande capacité de suradaptation des femmes qui peut parfois empêcher certaines de révéler leur plein potentiel.



ÉVIDENCES 2020

Le commentaire de Sylvie Leyre



“

En tant que présidente du Conseil de la Mixité et de l'Égalité professionnelle de l'Industrie, je vous invite à consulter le guide des bonnes pratiques. Je cherche des pratiques innovantes pour faciliter l'accès des femmes aux postes de Direction.

Je fais appel à l'AME pour valoriser les entreprises qui ont envie de témoigner de leurs pratiques. À tous et toutes ce soir qui avez envie de partager leur expérience.

”

Sylvie Leyre

Présidente du Conseil de la Mixité et de l'Égalité professionnelle de l'Industrie



CE QUE VOUS AVEZ PENSÉ D'ÉVIDENCES

ÉVIDENCES 2020

Vos axes de réflexion 1/2



A M E
Alliance pour la mixité
en entreprise

“

Plutôt qu'un quota, ne serait-il pas plus vertueux de travailler sur les critères de nomination dans les ComEx ? en s'assurant qu'ils ne soient pas discriminants ?

”

“

Proposer de rechercher systématiquement une femme en remplacement d'un directeur homme, tant qu'il n'y a pas autant de femmes que d'hommes dans les directions de l'entreprise.

”

“

Les talents féminins ne doivent pas uniquement occuper des postes fonctions support aux ComEx tels que RH, Légal... mais également aux postes plus opérationnels.

”

“

Les talents féminins ne doivent pas uniquement occuper des postes fonctions support aux ComEx tels que RH, Légal... mais également aux postes plus opérationnels.

”



ÉVIDENCES 2020

Vos axes de réflexion 2/2



A M E
Alliance pour la mixité
en entreprise

“

Comment résoudre le syndrome de l'imposteur ? D'un côté on veut diversifier plus les instances dirigeantes avec une politique volontariste, mais de l'autre comment faire pour que les personnes qui accèdent à ces postes se sentent légitimes et non bénéficiaires d'une faveur.

”

“

Plus de transparence sur le système de sélection des « hauts potentiels » pourrait permettre aux femmes de plus facilement s'imaginer dans ces positions.

”

“

Plus de marraines d'entreprises pour se joindre à nous et nous aider à témoigner dans les collèges et les lycées pour choisir des études techniques et d'ingénieurs ?

”

Le mot de la fin



« Quels que soient les moyens et les échéances législatives, l'accès des talents féminins aux postes de direction est la responsabilité des entreprises : elles doivent agir en leur âme et conscience »

Corinne Hardy, présidente de l'AME

« La question des quotas est une question sensible, cependant le retard accumulé et l'évolution si lente du nombre de femmes dans les directions montrent qu'il est temps d'agir. Les objectifs chiffrés ont bien fonctionné dans les Conseils d'administration, et même si la question est plus compliquée pour les ComEx, la diversité est un atout qui doit appeler à un volontarisme à la hauteur de l'enjeu. Chaque nomination est importante.

Les talents sont là. Les femmes doivent avoir conscience de leurs talents et les entreprises doivent proposer des parcours à la hauteur de ces talents. Il est temps de prendre conscience des dilemmes et des freins que les femmes rencontrent au quotidien. Saisissons les opportunités avec ouverture d'esprit et avec confiance dans la capacité de changer. Certaines entreprises montrent que cela est possible, quel que soit le vivier, comme Orange, Kering ou Sodexo.

L'AME continuera de soutenir, d'accélérer et de contribuer à cette évolution nécessaire. **Nous espérons que certaines évidences sont, ou sont devenues, les vôtres. »**



Évidence : *nom féminin,*

Caractère de ce qui est évident, immédiatement perçu comme vrai.

Quelques évidences chiffrées

9,3 %

D'ÉCART DE REVENU ENTRE
HOMMES ET FEMMES À POSTE ET
NIVEAU DE COMPÉTENCE ÉGAUX

34%

D'ÉCART POUR LE 1 %
DES PLUS HAUTS
SALAIRES

90%

DES PLUS HAUTS REVENUS
SONT MASCULINS DANS
PRÈS DE 50 % DES GRANDES
ENTREPRISES

17,5 %

DE FEMMES AU SEIN DES
COMEX, POUR 1/3 DE LA
POPULATION CADRE

Salaires nets en équivalent temps plein. Source : Insee - Index Penicault 2020.

LES FONDS D'INVESTISSEMENT :

- **14** fonds seulement sont entièrement gérés par des femmes
- **63** fonds ont au moins 1/3 de femmes
- **380** fonds sont entièrement gérés par des hommes

Source : Les Echos 3 Sept 2020 / Goldman Sachs Sept 2020 – Etude incluant 500 fonds avec au moins 2.300 milliards d'encours.



Les entreprises qui comptent le plus de femmes dans leur ComEx sont à **47 %** plus rentables que celles qui n'en ont aucune.

– Women Matters – Time to accelerate - Mc Kinsey 2017 – échantillon de 300 entreprises.

Plus la part de femmes dans l'encadrement est élevée, plus le cours de Bourse s'envole.

Le Femina Index 15 réunit les 15 entreprises (*) dont l'encadrement est le plus féminisé (supérieur à 40%) : sur dix ans (2009-2019),

il affiche une croissance de **+240%** contre **+43%** pour le CAC 40.

Le Femina Index 10 fait encore mieux :

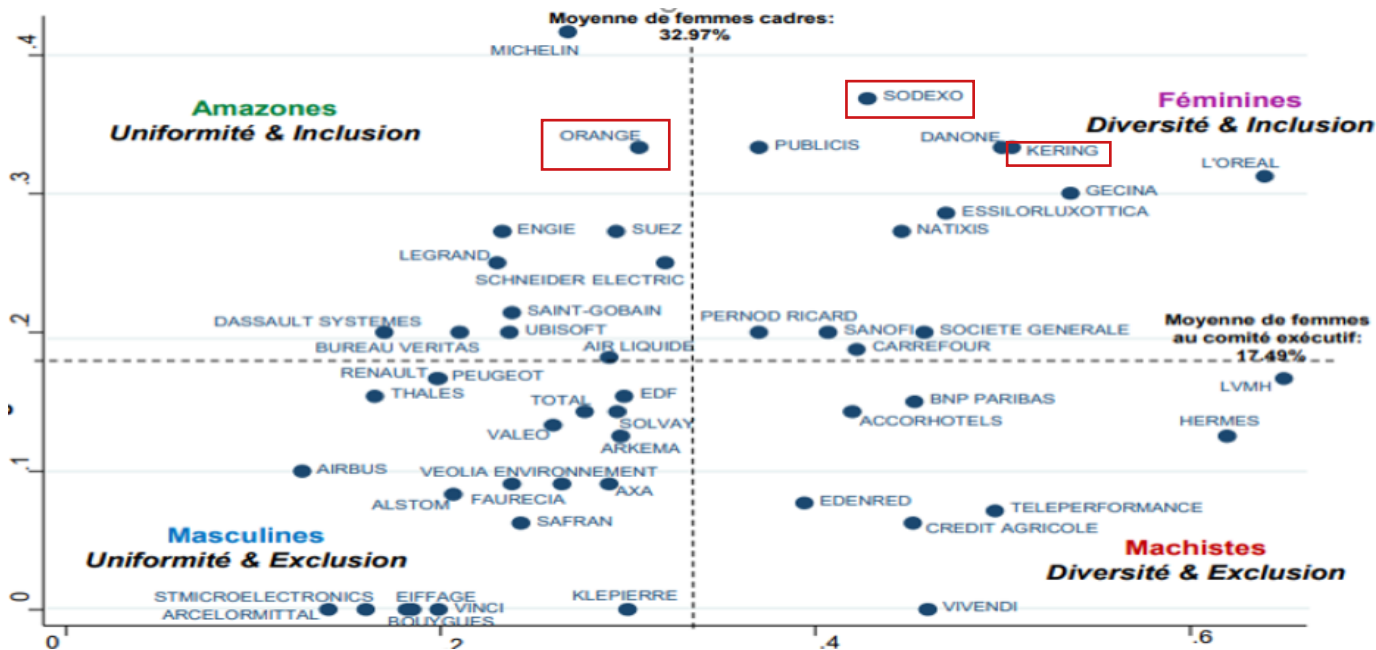
+ 289% sur dix ans !

- Rapport 2019 de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises.



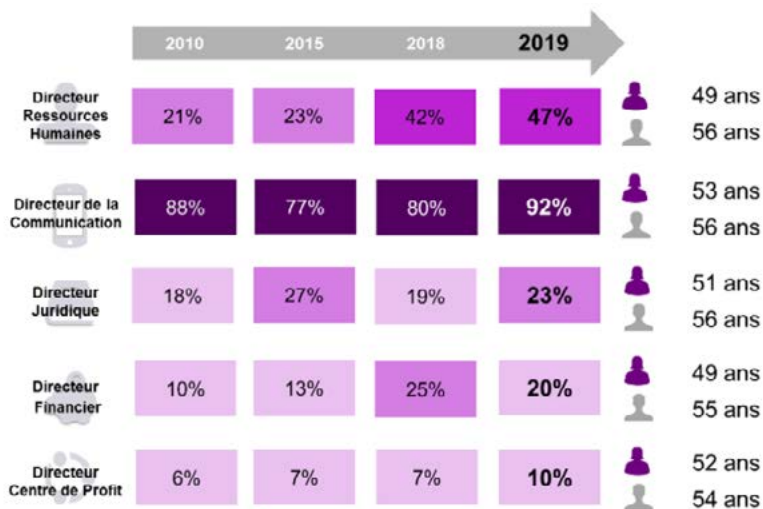
Lien entre la féminisation des ComEx et le % de femmes cadres

% de femmes au ComEx



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.

La place des femmes dans les ComEx



Panel WTW Entreprises du CAC 40 et assimilées - Décembre 2019.
<https://www.willistowerswatson.com/fr-FR/Insights/2020/02/feminisation-within-the-board-of-directors>.

En 2020, en France et au sein des 60 plus grandes entreprises :
2 femmes siègent sur les 120 postes de Président ou Directeur général : **1.7%**

UNE ÉVOLUTION POUSSIVE POUR PERCER L'IRRÉDUCTIBLE PLAFOND DE VERRE

Le taux de féminisation des Comités Exécutifs des sociétés du SBF120 passait la barre des 20% en 2019, en augmentation de seulement 8,4% en 7 ans.

Source : Edition 2020 du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des sociétés du SBF120.



Il faudrait encore 33 ans – à ce rythme là – pour atteindre la parité dans les ComEx et les Codir (CAC40) en France.

Evolution de la part des femmes dans les instances dirigeantes du CAC 40 Selon le calcul réalisé par Ethics&Boards,

Proposer

Développer

Partager

Performance

Bienveillance

ÉVIDENCES 2020
Un magnifique succès

AME
Alliance pour la mixité
en entreprise



1024

Inscriptions

711

Participations

423

Membres de l'AME

Solidarité

Entraide

Engagement

Echanges

Changement

Convivialité



www.ame-association.fr / contact.ame.association@gmail.com

Événement organisé par :

