

« Femmes dirigeantes : 2030, l'année de la parité ? »

AFA



2.

1 • Femmes leaders, où sont-elles?

- 1 • Les femmes toujours sous-représentées aux postes de direction.
- 2 • Les entreprises encore trop ancrées dans des pratiques inadéquates et des comportements stéréotypés.
- 3 • Le rôle indispensable de la société, des pouvoirs publics et des médias.

2 • Un tournant décisif : le contexte qui prépare enfin l'émergence des femmes aux postes de direction.

- 1 • Un nouveau cadre législatif : ce qui va vraiment changer avec la loi Rixain.
- 2 • Le défi : recruter 10 000 femmes dirigeantes d'ici 2030

3 • Trouver 10 000 femmes dirigeantes : comment y parvenir ?

•3

- 1 • Des stratégies de recrutement soutenues par des objectifs chiffrés.
- 2 • Développer et donner de la visibilité aux femmes en interne.
- 3 • Féminiser en externe via le recrutement : la juste discrimination positive.

4 • Conclusion

Préambule

Ce livre blanc vise à éclairer un enjeu sociétal et économique majeur : **l'accession des femmes aux postes de direction**. Si des progrès ont été réalisés, comme en témoignent les évolutions législatives récentes, de nombreux défis subsistent pour que la parité devienne une réalité concrète dans toutes les sphères décisionnelles.

Loin d'être une simple revendication féministe, permettre aux femmes d'accéder aux fonctions dirigeantes constitue l'un des plus grands défis pour les années à venir en France mais aussi globalement. Les inégalités de genre ne doivent plus et ne peuvent plus limiter le champ des possibles pour un individu.

4.

Offrir aux femmes les mêmes opportunités que les hommes n'est pas seulement une question de justice sociale, c'est également un levier essentiel pour renforcer la compétitivité de nos entreprises. Pourtant cette dynamique reste fragile. *En janvier 2025 suite aux élections présidentielles américaines et annonces de cessations de plusieurs programmes et diversité et d'inclusion de grandes entreprises, un climat de «retour en arrière» semble s'installer globalement.*

Pour relever le défi de la parité, une solution pourrait avoir un impact majeur : l'instauration de quotas. Bien qu'ils continuent de susciter des débats, les quotas se révèlent indispensables pour accélérer le changement. Sans eux, il faudrait plusieurs décennies

pour atteindre une réelle égalité dans les postes de direction (Christine Lagarde : «Sans quotas, il faudrait 140 ans pour arriver à la parité !»). Une étude récente menée par *The Conversation* (novembre 2024) souligne l'effet positif des quotas sur la perception des administratrices par les actionnaires et confirme également qu'il n'existe aucun indice ou preuve d'un recrutement de candidates moins qualifiées dans ce contexte. Ces ne sont pas une entorse au mérite, mais bien un outil efficace pour briser les plafonds de verre et nous pouvons espérer qu'ils auront aussi un impact positif au sein des instances exécutives et réellement dirigeantes.

Reste une question majeure, **comment concrètement trouver les femmes dirigeantes de demain?**

Comment en quelques années seulement nous pouvons passer de 20 à 40 % de femmes à ces plus hautes fonctions?

Sans moralisation nous partons ainsi des constats pour comprendre le rôle de chacun dans cette sous-représentation et nous tentons d'**apporter des pistes concrètes pour les entreprises** afin d'intégrer largement les femmes au sein de leurs comités de direction. Au-delà de la simple obligation réglementaire et des quotas nous souhaitons surtout aider les entreprises à réussir le pari d'une organisation paritaire.

Nous appelons ainsi à :

1.

Une prise de conscience collective

Le grand public, les entreprises, et les institutions doivent reconnaître l'importance de la diversité de genre dans les instances dirigeantes. Ce n'est pas uniquement une question de justice sociale : c'est aussi un levier stratégique pour renforcer la compétitivité, l'innovation et la durabilité des entreprises.

2.

Un soutien opérationnel renforcé des pouvoirs publics pour l'application d'une discrimination positive

Nous plaillons pour un accompagnement accru dans la mise en œuvre des lois et des politiques favorisant l'accès des femmes aux postes de direction. Cela implique de trouver un équilibre entre des quotas légaux efficaces et des mesures complémentaires, telles que la **discrimination positive** ou des programmes d'incitation, pour surmonter les résistances structurelles et culturelles..

.5

3.

Une mobilisation massive des acteurs économiques

L'objectif ambitieux de 10 000 femmes dirigeantes (étude AFA octobre 2024) supplémentaires d'ici 2030 nécessitera une transformation en profondeur des pratiques de recrutement, de promotion, et de soutien aux talents féminins. Ce défi ne pourra être relevé sans un engagement actif de l'ensemble des entreprises, grandes et petites.

Un immense merci aux femmes et aux hommes talentueux qui ont bien voulu témoigner et donner leur éclairage pendant cette étude croisée :

Marlène Schiappa, Associée de TILDER et Présidente d'ACTIVES // ancienne Ministre déléguée à l'Égalité femmes-hommes, à la Diversité et à l'Égalité des chances

Elisabeth Moreno, Présidente du CA de Ring Capital et Ring Africa / ancienne Ministre déléguée à l'Égalité femmes-hommes, à la Diversité et à l'Égalité des chances

6.

Fabienne Arata, Country Manager, LinkedIn France

Mercedes Erra, Fondatrice et présidente de BETC Groupe

Amandine de Souza, Ex Directrice Générale LeBonCoin

Dorothee Belle, Associée Secteur Public chez EY

Olivier Brouhant, Chairman & CEO de Mantu

François Hollande, Ancien président de la République



Alexia Boeckx

Alexia est entrepreneure et co-fondatrice d'AFA. Elle a d'abord été dirigeante d'une entreprise de financement participatif et aidait des centaines de sportifs à réaliser leur rêve. Après la revente de cette société, cette ex-juriste prend conscience de la sous représentation des femmes à haut niveau, soulignée par ses passages dans l'industrie du sport et en cabinet d'avocat. Elle devient chasseuse de tête et met son expertise du leadership et son engagement pour la diversité au service des entreprises les plus prestigieuses.

Le rôle de AFemaleAgency

Depuis plus de 4 ans, AFemaleAgency (AFA), cabinet de chasseuses de tête, participe activement au recrutement et à la promotion des femmes à haut niveau au sein des entreprises. Le cabinet est ainsi au cœur des sujets d'égalité femmes / hommes dans les plus hautes sphères du pouvoir économique.

•7

Sarah Huet

Sarah est également co-fondatrice d'AFA. Avant de se lancer dans l'entrepreneuriat, Sarah a travaillé en France et à l'international au sein de grands groupes tels que Deloitte, KPMG, LVMH ou encore Thales. Elle a perfectionné ses compétences dans le domaine du capital-risque, notamment au sein de la société d'investissement Partech, où elle a joué un rôle clé dans la stratégie d'identification et de promotion des talents. Elle s'est ensuite tournée vers l'entrepreneuriat, avec une volonté particulière de soutenir la cause des femmes.

8.



1. Femmes leaders, où sont-elles?

1.1

Les femmes encore et toujours sous représentées aux postes de direction.

Si nous souhaitons axer notre propos sur les solutions, poser le décor reste toujours indispensable. Depuis 30 ans on note d'une évolution certaine de la représentation des femmes dans le monde du travail. Cette croissance est une vérité au sein des fonctions les plus opérationnelles des entreprises mais le marché du travail reste marqué par une ségrégation forte au niveau des fonctions les plus importantes.

Selon un rapport du Forum économique mondial, seulement **29%** des postes de direction dans le **monde** sont occupés par des femmes. Ce chiffre chute si on prend seulement représentation des femmes dans les instances dirigeantes en France. En 2021, selon l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, les femmes ne constituaient que **22 % des membres des comités exécutifs** des entreprises du CAC 40.

10.

22 %

seulement des comités exécutifs du CAC 40 sont composés de femmes (2021)

4

femmes seulement sont CEO des entreprises du CAC 40

20

femmes CEO du SBF 120

Au sein des Comex, les femmes sont sous-représentées dans les postes « tremplins » pour accéder à la fonction de DG

étude SISTA - baromètre 2024

Secteurs les plus touchés:

technologie, finance, industrie, logistique

Si elle ne sont pas au sein des instances dirigeantes où se trouvent-elles? Bloquées dans les abysses du mid-management? A s'occuper des charges familiales ?

Une chose est certaine, les femmes compétentes existent mais beaucoup stagnent à des niveaux intermédiaires en raison de **biais systémiques**, qui limitent leur progression. Elles n'évoluent pas ou plus et subissent de plein fouet le fameux principe du "plafond de verre". D'autres quittent le monde du travail et se concentrent sur d'autres types d'activités plus gratifiantes à leurs yeux après des années de carrière. Pour certaines ce phénomène est conscient et très volontaire, et porte le nom d'opting-out. Il représente un facteur clé pour comprendre cette sous-représentation féminine dans les postes de direction.

Contrairement à l'idée que les femmes sont écartées de manière passive, l'opting out met en lumière leur choix actif de quitter les trajectoires de leadership en raison de **structures organisationnelles inadaptées** ou d'attentes professionnelles irréalistes. Cependant, ce retrait peut également exposer certaines à des formes de violences économiques, notamment une plus grande précarité financière à long terme, une dépendance accrue ou une perte de pouvoir de négociation dans le foyer. Pourquoi et quels freins subsistent à la présence normale des femmes au sein des comités de direction ?

« Le phénomène de l'opting-out est beaucoup plus documenté aux Etats-Unis qu'en France, où les premiers travaux sérieux à ce sujet ont été publiés en mars 2023, par Viviane de Beaufort, professeure à l'Essec. Elle y parle de ce « pas de côté de femmes dirigeantes », un euphémisme pour parler de femmes qui quittent leur job pour revenir à la maison. 44% des femmes interrogées par la chercheuse dans le cadre de son étude qualitative, ont refusé une proposition de nomination à un poste exécutif. »



Sarah Huet,
cofondatrice de AFA interrogée sur le sujet par le media HelloWorkplace

1.2

Les entreprises encore trop ancrées dans des pratiques inadéquates et des comportements stéréotypés.

Quand la culture d'entreprise freine l'inclusion

Une culture d'entreprise ambitieuse, qui souhaite avant tout promouvoir la performance dans son approche de la croissance n'est pas un environnement forcément hostile pour les dirigeantes. En revanche il est aujourd'hui évident que les entreprises ne sont pas adaptées et organisées pour les nouveaux mode de vie de la famille et de la société. Et cela a un impact directement négatif sur les femmes.

12.

Il va donc de soi que la culture d'entreprise ne doit pas s'adapter seulement aux femmes (ce qui pourrait les marginaliser) mais plus globalement aux nouveaux modes de fonctionnement de la famille.

3 éléments clés de la culture d'entreprise faisant souvent défaut :

1 • Un environnement de travail qui manque de souplesse

Une famille à l'apogée de la carrière des conjoints a besoin de flexibilité. Des jeunes enfants ou adolescents à domicile, des engagements professionnels, une vie personnelle chargée. Les horaires rigides et la pression accrue sur la disponibilité hors des heures de travail, ou encore les attentes de conformisme à des modèles de leadership masculins peuvent dissuader ou exclure les femmes de la course à des postes de direction. Cela n'est pas plus évident pour un homologue masculin mais il est plus communément admis d'une femme qu'elle soit disponible pour les "à côtés" de la vie quotidienne.

2 • Des politiques de parentalité inadaptées

- Des congés maternité ou parentaux perçus comme des pauses de carrière, souvent pénalisants dans les trajectoires professionnelles.
- Un manque de solutions de garde d'enfants adaptées, avec des horaires de travail ne permettant pas un juste équilibre
- Une faible acceptation culturelle des congés parentaux partagés pour les pères, renforçant la charge familiale pesant sur les femmes.

3 • Des événements sociaux ou networking

Ils sont essentiels pour se mettre en visibilité et in fine pour accéder à des potentielles promotions. Hors les femmes sont encore trop absentes de ces évènements: Mauvais horaires (dîner tardif), sentiment de ne pas avoir sa place (événement sportif), afterworks parfois trop alcoolisés, les causes sont multiples. Autant de moment rendus moins accessibles aux femmes en raison de leurs responsabilités familiales ou de leur sentiment d'exclusion dans ces environnements majoritairement dominés par les hommes.

Toutes ces contraintes renforcent le sentiment de culpabilité des mères de n'être vraiment "jamais à la bonne place". En somme des femmes tiraillées entre leur envie de maternité et leurs ambitions.

Pression sur les femmes en poste de direction :

Une étude de McKinsey montre que les femmes sont deux fois plus susceptibles que les hommes de citer la conciliation entre vie professionnelle et vie privée comme une raison de quitter un emploi ou de refuser une promotion. Cette pression constante influence leur parcours professionnel et leur capacité à progresser.

Source : McKinsey (2020)

Fausse bonnes idées :

l'exemple du télétravail
Avec le Covid, le World Economic Forum (Davos) estime que, sur le plan professionnel :

- Les femmes en télétravail se sont occupées 2 fois plus du foyer que les hommes ;
- Elles ont été plus touchées par les pertes d'emploi (5% en 2020 vs 3,9% pour les hommes) ;
- Dans le même temps, sur la séquence Covid, la parole des femmes a violemment reculé dans les médias. Elles n'étaient que 20% des experts interrogés.

« Les crises révèlent et accroissent les inégalités de genre en renvoyant les femmes à leurs tâches au foyer et en priorisant le sort des hommes, souvent les mieux rémunérés au sein des couples. Tous les avantages incluant du temps en plus à passer à la maison sont majoritairement pris par les femmes et provoquent ce même retour aux tâches ménagères. Il faut prêter attention à ce que le télétravail n'assigne pas à nouveau les femmes à résidence. Le risque serait alors que les hommes eux davantage en présentiel s'inscrivent dans le cycle normal des promotions au détriment de certaines femmes. »



Mercedes Erra

Volonté de féminisation encore timide

L'intérêt pour le sujet est croissant dans les médias et dans certaines entreprises. On en parlerait même trop pour certain. Dans les faits la volonté de féminisation des équipes dirigeantes reste pourtant encore timide, 3 tendances se confirment et freinent ces évolutions.

1 • Le manque de soutien du top management

Ce n'est un secret pour personne, lorsqu'il s'agit de faire un bon recrutement un chef d'entreprise sera avant tout pragmatique et la question du genre n'est pas prioritaire. L'enjeu est avant tout de recruter la personne la plus compétente, souvent le plus rapidement possible et probablement avec le plus grand niveau d'ambition. L'approche est compréhensible et semble méritocratique sur le papier. Seulement, sans volonté marquée de la part du top management il sera quasiment impossible de mettre en place des politiques visant à soutenir le recrutement et la progression des femmes à des postes de direction et donc in fine de pouvoir être en situation de parité en sein de l'entreprise.

2 • De nombreuses initiatives seulement symboliques ou "cosmétiques"

de nombreuses entreprises se contentent de mettre en place des actions symboliques, telles que la nomination d'une ou deux femmes à des postes visibles, sans pour autant s'engager dans une transformation structurelle plus profonde. Les formations à la diversité participent aussi à ces fausses bonnes idées car sans volonté concrète de changement elle seront complètement inutiles, contre-productives voire même parfois pénalisantes pour les organisations qui les mettent en place (étude et baromètre SISTA x BCG - 2024).

**Il manque
10 000 femmes
aux postes
de direction**

**des entreprises de plus de 1000
personnes en France.**

Étude AFemaleAgency Octobre 2024

3 • Des chiffres qui ne reflètent pas la réalité

Les objectifs de féminisation, lorsqu'ils existent, sont souvent insuffisants ou mal définis.

Certaines entreprises annoncent des chiffres globaux de féminisation (comprenant les fonctions opérationnelles), sans tenir compte de la répartition réelle des femmes aux différents niveaux de l'organigramme. Il est ainsi fréquent de constater une proportion de femmes plus élevée à des niveaux intermédiaires, mais leur absence aux échelons supérieurs, là où les décisions stratégiques sont prises.

« Les formations à la diversité sans volonté concrète de changement [...] seront complètement inutiles »

14.

Stéréotypes de genre et biais inconscients

Les stéréotypes de genre ont la peau dure ! Malgré une prise de conscience croissante et même si beaucoup font preuve de bonne volonté à ce sujet, **nos éducations, histoires et cultures nous marquent durablement**. Pour les hommes et les femmes les biais et stéréotypes persistent dans les processus de recrutement et d'avancement des carrières et influencent directement notre perception des compétences et du potentiel des femmes.

pourraient pas s'investir pleinement dans des postes de direction en raison de leurs responsabilités familiales. Souvent les recruteurs ne savent pas comment réagir face à une situation de maternité et tendent à privilégier des hommes pour les postes à haute responsabilité, considérant qu'ils seront plus disponibles ou plus compétents dans le domaine du leadership stratégique.

1 • Stéréotypes liés aux compétences et à la maternité

Qu'on le veuille ou non les femmes sont encore perçues comme moins compétentes ou moins engagées en raison de leur potentiel ou de leur statut de mères. Le «plafond de verre» s'explique en partie par cette idée fautive selon laquelle les femmes ne

En France, selon l'INSEE, les mères sont en moyenne 18 % moins susceptibles d'être promues à un poste de direction que leurs homologues masculins ou les femmes sans enfants. Ce phénomène est souvent appelé «la pénalité de la maternité», qui reflète l'impact négatif des stéréotypes liés aux responsabilités familiales sur les opportunités de carrière des femmes. De plus, le taux d'emploi des mères avec trois enfants ou plus chute à 44 %, contre 75 % pour les femmes sans enfants, soulignant les difficultés d'équilibrer vie professionnelle et familiale dans un contexte où les entreprises manquent de politiques de soutien adaptées.

2 • Biais inconscients dans les décisions de promotion

Les décisions de promotion sont souvent influencées par des biais inconscients qui pénalisent les femmes. Des études ont montré que les femmes sont davantage jugées sur leurs réalisations passées, tandis que les hommes sont promus sur leur potentiel futur.

De plus, les comportements de leadership traditionnels (assertivité, prise de parole forte) sont valorisés chez les hommes mais perçus négativement chez les femmes, qui peuvent être jugées comme trop «agressives» ou «autoritaire» lorsqu'elles adoptent ces mêmes comportements.

Cette dichotomie repose sur des stéréotypes profondément ancrés, qui créent une vision biaisée du leadership en fonction du genre. Il est essentiel de dépasser ces catégories telles que « leadership féminin » ou « leadership masculin », car elles perpétuent l'idée que les femmes devraient incarner des traits comme la douceur ou la communication, tandis que les hommes seraient naturellement assertifs et ambitieux.

Le leadership n'a pas de genre : il s'agit avant tout de compétences et de qualités personnelles adaptées au contexte.

Zoom sur la double contrainte

16.

Les femmes à des postes de direction font également face à une «double contrainte»: si elles adoptent des comportements traditionnellement masculins, elles risquent d'être perçues comme trop dures ou directives, mais si elles expriment un style de management plus doux, elles sont souvent considérées comme manquant d'autorité ou de charisme.

« Je n'ai jamais été recrutée par un cabinet, pourtant je les ai tous rencontrés, à différentes étapes de ma carrière. Même avec le parcours que j'ai pu avoir et jusqu'à ma sortie de ministère, je ne cochais aucune de leurs cases. Aujourd'hui, je siège dans cinq conseils d'administration, et aucun ne m'a été apporté par un cabinet. Ces acteurs doivent évoluer pour considérer les talents dans toute leur diversité, et non selon des critères figés qui perpétuent l'entre-soi. »



Elisabeth Moreno
sur le sujet des cabinets de recrutement à la sortie de son ministère

•17

Méconnaissance des bonnes pratiques de recrutement

Certains postes de direction ne passent pas par des procédures encadrées de recrutement et sont plutôt comblés par des cooptations ou des nominations internes basées sur des affinités personnelles ou professionnelles. Ce manque de transparence empêche de nombreuses femmes qualifiées de se positionner sur ces opportunités, car elles ne sont tout simplement pas informées de leur existence.

Par ailleurs on peut également mentionner **le rôle problématique des cabinets de recrutement classiques.**

Ceux qui jouent un rôle central dans la sélection des candidats pour les postes de direction, sont souvent un maillon faible dans la féminisation des instances dirigeantes. Ces cabinets travaillent majoritairement avec des processus, des réseaux et des critères très masculins des postes à responsabilité. Ils présentent ainsi des shortlists qui sont souvent quasi 100% masculines pour ces rôles. Les entreprises elles-mêmes, en travaillant avec ces cabinets, n'imposent pas toujours de **critères de diversité** dans leurs mandats. Cette absence d'exigences explicites laisse la porte ouverte à des pratiques qui maintiennent le statu quo.

1.3 Le rôle indispensable de la société, des pouvoirs publics et des médias.

Le lien entre conditionnement social, compétences et confiance en soi

Le manque de confiance en soi chez les femmes, en particulier lorsqu'il s'agit de postuler à des postes de haut niveau, est un obstacle que nous ne connaissons que trop bien chez AFemaleAgency et qui freine leur progression professionnelle.

Nos constats en ayant accompagné plus de 300 femmes convergent avec l'étude menée par LinkedIn en 2019 qui révèle que les femmes hésitent souvent à se porter candidates à des postes de direction si elles ne remplissent pas 100 % des critères de qualification mentionnés dans l'offre d'emploi. En revanche, les hommes ont tendance à surestimer leurs aptitudes et sont beaucoup plus enclins à

postuler même s'ils ne répondent qu'à 60 % des critères. Ce phénomène est lié à une perception de compétences différentes entre les sexes.

Dans ce contexte, il est important de regarder véritablement où se trouvent les compétences. Les femmes représentent plus de 50% de la main d'œuvre diplômée en France. Plus largement, dans un monde du travail en véritable mutation, notamment avec l'essor de l'intelligence artificielle (IA), les compétences valorisées et qui permettront une adaptation à ce nouveau monde ne sont plus celles d'aujourd'hui. C'est ce que nous partage Fabienne Arata dirigeante de LinkedIn France.

18.

« Avec l'essor de l'IA, le recrutement par les compétences devient un enjeu majeur. Dans ce contexte, les femmes disposent d'un atout considérable : elles possèdent en moyenne 30 % de soft skills supplémentaires que les hommes, comme la coopération, l'intelligence émotionnelle ou encore le leadership stratégique. Ces compétences sont clés sur un marché du travail qui demande une forte adaptation. En France, 1/3 des femmes disposent d'ailleurs de compétences IA, un chiffre supérieur à la moyenne mondiale de 24 %. C'est une opportunité à saisir : miser sur ces talents féminins, c'est préparer les entreprises aux défis de demain. »



Citation de Fabienne ARATA
sur les compétences mise en exergue sur LinkedIn

« Le rôle des médias est central dans la mise en lumière des femmes dirigeantes, encore faut-il qu'elles s'autorisent elles-mêmes cette visibilité. Trop souvent, les femmes s'autocensurent et attendent une forme de validation externe avant de se sentir légitimes à prendre la parole. Avec des initiatives comme Next Women 40, nous souhaitons briser ce plafond de verre symbolique et encourager les femmes à assumer pleinement leur leadership. »



Marlène Schiappa
sur le sujet du rôle des médias

.19

Le rôle des médias

Les médias jouent un rôle crucial dans la manière dont les femmes sont perçues dans le monde du travail et dans les instances dirigeantes. Cependant, leur sous-représentation dans les médias en tant qu'expertes ou dirigeantes est encore frappante, ce qui renforce les stéréotypes de genre et limite la visibilité des femmes leaders, empêchant ainsi des role models d'émerger si indispensable pour une plus jeune génération pour se projeter.

Une étude du Global Media Monitoring Project (GMMP) révèle qu'en moyenne, seulement 24 % des personnes citées comme expertes dans les médias sont des femmes. L'absence de modèles médiatiques féminins de haut niveau **limite l'inspiration des jeunes femmes** et contribue à maintenir une culture organisationnelle dominée par les hommes.

Une étude menée par Women in Media a démontré que 70 % des jeunes femmes se sentent motivées à poursuivre des carrières de leadership lorsqu'elles voient des modèles féminins représentés dans les médias. Cela démontre le pouvoir inspirant des femmes leaders médiatisées et l'importance de leur visibilité pour encourager la prochaine génération.

Source : Women in Media (2021)

Des réseaux professionnels puissants encore interdits aux femmes en 2025

Dans le monde de l'entreprise, les opportunités les plus convoitées passent rarement par les annonces publiques. Elles naissent dans des cercles restreints! Loin des clichés, la partie de golf entre dirigeants pour créer des opportunités est bien réelle.

Hors certains des plus grands cercles de pouvoirs en France sont interdits aux femmes, qui ne peuvent donc bénéficier de :

- **Réunions informelles** : clubs privés, déjeuners d'affaires, événements sportifs, ou voyages organisés entre dirigeants.
- **Mentorat exclusif** : les hommes, majoritaires dans les instances dirigeantes, ont tendance à parrainer et promouvoir d'autres hommes, par confort ou par similitude de parcours mais aussi car ils se rencontrent dans ces cercles très fermés
- **Recommandations internes** : Les nominations au sein des comités exécutifs et des conseils d'administration reposent souvent sur des recommandations issues de ces réseaux.

Ces cercles restent encore souvent masculins par tradition ou par habitudes tacites, perpétuant une forme d'exclusion des femmes. Il est essentiel pour les femmes de ne pas attendre que les hommes jouent un rôle actif en les y intégrant mais bien qu'elles prennent conscience de l'importance de ces moments et qu'elles intègrent aussi ces cercles d'influences qu'ils soient gratuits ou payants.

Certaines cercles exclusivement féminins peuvent offrir un soutien précieux pour naviguer dans un parcours souvent semé d'embûches, mais ils s'apparentent davantage à des espaces de confiance. Ce qui importe, c'est que les femmes investissent ces cercles influents et s'y impliquent activement.

« Rejoindre le réseau Leia Capital a été un tournant décisif. En tant que femme dirigeante, j'ai rapidement compris que l'accès aux réseaux professionnels puissants, et souvent informels, est essentiel pour progresser. Ces cercles ne sont pas simplement des lieux de rencontre, ce sont des lieux où des opportunités se créent, où des décisions importantes se prennent. À travers Leia Capital, j'ai pu non seulement me connecter avec des mentors et des leaders influents, mais aussi soutenir d'autres femmes à franchir le cap de l'investissement et du leadership. C'est en étant active au sein de ces réseaux que j'ai trouvé des alliées, des sponsors et des opportunités pour aller encore plus loin. Pour que les femmes accèdent aux postes de direction, il est essentiel qu'elles aient non seulement des compétences, mais aussi le soutien de réseaux solides, qui restent trop souvent dominés par les hommes. »



Amandine de Souza



2.

**Un tournant décisif:
le contexte
qui prépare enfin
l'émergence des
femmes aux postes
de direction.**

.23

Nombre d'études depuis plus de 10 ans ont appuyé le fait que des boards et des comités exécutifs plus mixtes sont synonymes de performance mais sans effet notoire sur le nombre de femmes à haut niveau. Le seul levier qui fonctionne est celui des quotas !

La **Loi Copé-Zimmermann** de 2011 a marqué une première étape importante en imposant un quota de

40 % de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises françaises (le taux était alors de 10%). Cependant la loi n'a pas tout à fait eu l'effet escompté car elle n'a pas "ruisselé" comme l'aurait voulu le législateur sur les instances dirigeantes de l'entreprise.

24.

« L'Égalité progresse mais est loin d'être acquise. Sur tous les fronts du pouvoir et de la responsabilité, il manque encore des femmes : dans les entreprises, en politique, dans les services publics, dans la création, etc. Alors il faut y aller, et cela suppose de pousser en avant les femmes.

Quand je vois les doutes sur les quotas, je suis perplexe : avant il y avait bien des quotas, mais ils étaient 100% masculins ! Le système des quotas est nécessaire pour faire bouger les lignes. Ils ont fait leurs preuves : la Loi Copé Zimmermann a permis de féminiser à 46,7% les conseils d'administration des entreprises du CAC40. À son tour, la Loi Rixain permettra de féminiser les instances dirigeantes des entreprises. »



Mercedes Erra
Sur le sujet de la loi Rixain

2.1 Un nouveau cadre législatif : ce qui va vraiment changer avec la loi Rixain.

Adoptée en décembre 2021, la **Loi Rixain** impose aux entreprises françaises de plus de **1000 salariés** de compter au moins **40 % de femmes** parmi leurs dirigeants d'ici 2030. Cette loi constitue un tournant pour accélérer la féminisation des postes de direction, là où la progression était encore lente malgré la loi **Copé-Zimmermann**.

La loi s'applique à l'ensemble des instances dirigeantes:

- **Comités exécutifs et directoires** : ces entités regroupent les responsables des décisions stratégiques et opérationnelles des entreprises. Ces postes incluent généralement les directeurs généraux, directeurs financiers, directeurs des opérations ou encore directeurs des ressources humaines.

- **Conseils de surveillance ou comités équivalents:**

Bien que traditionnellement inclus dans les lois antérieures sur la parité, la Loi Rixain va au-delà en ciblant spécifiquement les organes décisionnels où se concentrent les pouvoirs exécutifs.

L'objectif est d'aller au-delà de la représentation symbolique des femmes dans les conseils d'administration pour garantir une influence réelle sur les décisions stratégiques et opérationnelles des entreprises.

•25

Objectif de

40%

de femmes dans les postes de direction et les comités exécutifs d'ici 2030.

Sanctions :

Les entreprises ne respectant pas ces obligations seront sanctionnées d'une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1% de leur masse salariale

En 2025 les entreprises n'ont plus qu'un an pour compter 30% de femmes au sein de leurs instances dirigeantes. 50% des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 ne sont pas, pour l'heure, arrivés à cet objectif.

Source : Baromètre SISTA x BCG 2024

« 10 000 femmes à recruter d'ici 2030, le chiffre tout véritablement colossal et nous n'y arriverons tout simplement pas. Partant de ce constat la question qui se pose c'est comment y arriver le plus vite possible ? L'urgence est réelle ! Les entreprises ont deux moyens pour y arriver :

1 · Doubler le rythme annuel des promotions féminines dans les structures existantes.

26.

2 · Accélérer considérablement le recrutement externe de femmes qualifiées aux postes de direction.»



Alexia Boeckx
cofondatrice de AFA

2.2 Le défi : recruter 10 000 femmes dirigeantes d'ici 2030.

Selon nos estimations, pour réaliser l'objectif de la loi Rixain, et compter 40% de femmes dans les entreprises de plus de 1 000 salariés, il faudrait recruter (ou promouvoir) en 4 années seulement 10 000 femmes aux postes de direction. Le chiffre est colossal.

Si ceci est objectivement irréalisable il est par ailleurs indispensable de **redoubler d'effort** pour s'en rapprocher le plus rapidement possible.

En ce sens, le rôle de l'Etat et plus largement des pouvoirs publics est fondamental, non seulement par le soutien des initiatives visant à féminiser les postes de direction mais aussi par l'exemplarité affichée de la féminisation de ses propres instances gouvernantes !

**Le mot de Francois Hollande,
ancien président de la République.**

« L'État doit être exemplaire. Envoyer le signal qu'aucune femme n'a sa place aux plus hautes fonctions, notamment dans les ministères régaliens, est une erreur. Il faut cesser de cantonner les femmes aux fonctions sociales et culturelles: elles ont toute leur place à la tête des grandes institutions, dans les conseils d'administration et dans les écoles d'ingénieurs. Nommer davantage de femmes à la tête des entreprises publiques enverrait un signal fort au secteur privé. Par ailleurs, leur permettre d'accéder à une diversité de fonctions leur donnerait les leviers nécessaires pour s'élever encore plus haut, il faut qu'elles puissent avoir accès aux fonctions tremplins vers la direction générale des entreprises. Tant que nous ne leverons pas ces barrières, nous freinerons non seulement leur accession aux instances dirigeantes, mais aussi notre propre progrès collectif. »



Francois Hollande,
ancien président de la République.



28.

3. Trouver 10 000 femmes dirigeantes : comment y parvenir ?

.29

Depuis deux décennies, les femmes investissent la formation et le développement personnel pour accéder à des postes de leadership. Malgré leurs efforts la situation n'évoluera de manière significative qu'avec une transformation profonde des structures qui les entourent.

Les actions individuelles sont essentielles mais les solutions résolutive se trouvent principalement du côté des entreprises et de la société. Ce n'est qu'en repensant les pratiques de recrutement, de développement et de promotion au sein des organisations que nous pourrons véritablement atteindre l'objectif de voir un jour 10 000 femmes accéder à des postes de direction.

3.1 Des stratégies de recrutement soutenues par des objectifs chiffrés.

30.

Il est impératif que les entreprises adoptent une stratégie visant des **politiques de recrutement inclusives mesurables**. L'un des moyens les plus efficaces pour promouvoir la diversité au sein des équipes dirigeantes est la mise en place d'**objectifs chiffrés**. Pourquoi ?

- Suivre et mesurer la progression : En quantifiant les efforts nécessaires en matière de diversité, il est surtout possible de suivre leur progression. Cependant, la diversité dans le recrutement est souvent considérée comme une question accessoire, la priorité restant de recruter le meilleur candidat. Pour recruter les meilleures dirigeantes encore faut-il envisager ces profils. Comme le disait Marlène Schiappa "La femme qu'on n'a pas trouvée pour être patronne du CAC 40 est celle qu'on n'a pas cherchée " (Les Echos Novembre 2024).

- Avoir un plan d'action clair : fixer des objectifs aux recruteurs en interne et en externe, s'assurer de faire monter en compétence des leaders potentielles ou encore assurer la réussite d'une prise de poste par une dirigeante féminine en la coachant... autant d'actions permettant de placer les femmes aux leadership.

- Attirer des talents féminins : une entreprise qui souhaite recruter les meilleures candidates aux postes de direction, ça se sait ! La marque employeur est toujours une composante clé des ressources humaines et il est indispensable de s'assurer d'être reconnu auprès de 50% des candidats: les femmes.

Et la performance de l'entreprise dans tout ça ?

Longtemps avancé comme explication incontestable pour favoriser les candidatures féminines, on se pose aujourd'hui la question de l'argument qui lie performance de l'entreprise et féminisation de l'organisation. Quelques chiffres communément avancés :

- La présence d'une femme au conseil d'administration réduirait le risque de faillite de 20%.⁽¹⁾
- Entre 2006 et 2016, la valeur des entreprises du CAC40 les plus féminisées a augmenté de 60 % (alors que la tendance était à une perte de valeur de l'ordre de 40 %).⁽²⁾
- Les entreprises dotées de politiques d'égalité et de mixité voient leurs chances d'augmentation de leurs profits et de leur productivité croître de près de 60%.⁽³⁾
- Près de 3/4 des groupes favorisant la parité dans le management constatent une hausse de leurs bénéfices allant de 5 à 20 %.⁽⁴⁾

• Lorsque les Comex sont fortement féminisés, les résultats d'exploitation sont augmentés de 55 % par rapport à ceux des organisations dont l'équipe dirigeante est 100 % masculine. ⁽⁵⁾

Une chose est certaine l'argument de la performance ne suffit pas mais reste surtout une façon d'essayer de convaincre les détracteurs de la parité. Au delà d'une question économique le débat est tout simplement social et éthique et il n'est tout simplement pas juste de ne pas compter 50% de femmes aux postes de direction.

En fixant des cibles claires, les organisations peuvent ainsi s'assurer que l'inclusion n'est pas simplement un objectif à long terme, mais un engagement concret à atteindre.

1/ Étude de Lyte University Business School • 2/ Rapport Institut Montaigne • 3/ Étude Deloitte « Diversité et inclusion : comment faire de l'inclusion un levier de transformation des organisations ? », Janvier 2020 • 4/ Rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), 2019 • 5/ Étude Institut Montaigne

•31

L'étude annuelle de McKinsey montre que, même si les entreprises sont de plus en plus conscientes de la nécessité de la diversité, beaucoup ne mettent pas en place des processus formels et équitables de recrutement. En 2022, 40 % des entreprises n'avaient toujours pas de stratégie de diversité formalisée, et seulement 28 % mesuraient réellement l'impact des initiatives de diversité sur les résultats commerciaux.

Étude McKinsey & Company : «Women in the Workplace» (2022)

3.2 Des programmes adaptés pour développer et donner de la visibilité aux femmes en interne.

Ces termes paraissent parfois galvaudés, pourtant le **sponsoring et le coaching** sont les meilleurs outils pour soutenir la progression des femmes.

Les entreprises, comme vu précédemment, ont longtemps favorisé les **formations sur la diversité et l'inclusion** pour sensibiliser leurs managers aux meilleures pratiques. Cependant, ces formations ont parfois eu un effet contre-productif, engendrant un phénomène de « gender fatigue » au sein de certaines organisations

Alors comment faire monter en puissance les femmes et leur permettre de prendre les places qui leur reviennent? En leur donnant les clés de la réussite sans attendre une certaine forme de validation ou d'autorisation de leurs homologues masculins.

Idéalement mis en place conjointement avec l'entreprise elles peuvent non seulement favoriser **l'épanouissement des talents féminins, mais aussi accélérer la féminisation des instances dirigeantes.**

Le sponsoring: soutien actif et promotion visible

32. Le **sponsoring** implique un engagement actif du **sponsor** pour faire progresser la carrière de la personne qu'il soutient. Un sponsor est généralement un **leader influent** au sein de l'organisation ou bien en externe, qui utilise son pouvoir et ses relations pour promouvoir activement la progression professionnelle de la personne sponsorisée. Le sponsoring est particulièrement important pour les femmes dans plusieurs aspects :

1 • Accéder à des opportunités de promotion :

Les sponsors ouvrent des portes aux femmes en les recommandant pour des postes à responsabilité ou des projets à fort impact. Contrairement au mentor qui conseille en coulisse, le sponsor est prêt à utiliser son capital social et à plaider directement en faveur de la personne qu'il soutient, souvent dans des cercles décisionnels où la femme n'est pas encore présente.

2 • Visibilité dans l'entreprise :

Les femmes, en raison de leur sous-représentation dans les postes de direction, souffrent souvent d'un manque de visibilité au sein des organisations. Les sponsors peuvent aider à combler ce déficit en veillant à ce que les réalisations et les talents des femmes soient visibles aux niveaux les plus élevés de l'entreprise. Cette visibilité est cruciale pour être considérée pour des rôles de leadership.

Le coaching: l'allié indispensable pour révéler et maximiser le potentiel

Nous l'avons évoqué, il existe deux moyens de féminiser les postes de direction: le recrutement en externe ou bien la promotion en interne de futures leaders. Si recruter est très souvent utile, investir sur les ressources de féminines présentes l'entreprise est la première étape et surtout la plus évidente pour réussir ce changement.

Le coaching est un outil puissant pour aider les femmes à capitaliser sur leurs acquis et à exceller dans leur parcours vers des postes à responsabilité. Contrairement à une formation axée sur l'acquisition de nouvelles compétences, le coaching se concentre sur le renforcement des forces existantes, l'optimisation des talents et la prise de conscience de son plein potentiel.

La vision et la méthode de coaching AFA

Le coaching est un levier de performance avec un retour sur investissement mesurable pour la personne coachée et l'entreprise. Un coach accompagne à définir une vision claire des objectifs et à élaborer un plan d'action structuré pour les atteindre, en tenant compte du contexte professionnel et personnel.

La méthode AFA repose ainsi sur 2 piliers :

1. Un coaching véritablement efficace

AFA offre un accompagnement solide, permettant l'évaluation et le choix du bon coach, certifié et spécifiquement sélectionné pour les besoins du coaching, la première étape d'un coaching réussi.

Dans le cadre d'un programme de 5 mois, le coach accompagne au travers d'une série d'entretiens (entretien initial, séances de coaching et bilan final) et s'assure de mettre en place le plan d'action nécessaire à la réalisation de ces objectifs professionnels et personnels.

2. Un programme d'influence

AFA a compris que pour maximiser la réussite du coaching il était indispensable d'offrir aux coachés des moments hors de l'entreprise pour mettre en pratique le bénéfice de ces séances. AFA intègre au programme de 5 mois, des événements et sessions dédiées au réseautage, à la posture à l'équilibre vie pro et perso et plus globalement à l'Influence, clé pour l'accession aux postes de direction.

Le mot de Mercedes Erra sur la sororité

« Je pense que quand on connaît le chemin, il faut le montrer, et entraîner les femmes dans son sillon. Je trouve d'ailleurs beaucoup de sens et de bonheur dans les élans qui naissent de cette sororité. Recommandation, accompagnement des femmes dans leur développement professionnel et personnel : l'entraide est capitale pour que les femmes montent en puissance. Les hommes ont très souvent actionné ces leviers par leurs propres réseaux. »



Mercedes Erra

3.3 Féminiser en externe via le recrutement : la juste discrimination positive.

La discrimination positive divise profondément les opinions. Ses opposants la perçoivent comme une source de stigmatisation pour les groupes visés. En réalité, la discrimination positive vise à instaurer des inégalités temporaires pour promouvoir une véritable égalité des chances.

Une approche audacieuse et efficace : 100 % de candidatures féminines

L'approche d'un recrutement 100% féminin repose sur le principe de « discrimination positive éclairée », justifiée par l'objectif légitime de corriger les déséquilibres structurels persistants. Cela peut sembler radical, mais s'impose comme une réponse légitime face à des décennies de sous-représentation.

La stratégie consiste à :

- Identifier des talents féminins à fort potentiel et constituer des viviers de candidates pour les postes stratégiques.

- Donner la priorité aux candidatures féminines dans des processus de recrutement clé, sans pour autant compromettre la qualité ou les compétences nécessaires.

- Collaborer avec des cabinets de recrutement spécialisés dans la recherche et l'accompagnement des femmes dirigeantes comme AFemaleAgency.

.35

Le travail de AFemaleAgency

AFemaleAgency est le 1er cabinet de chasse de tête 100% féminin en Europe et permet à ses clients de féminiser en totalité les candidatures pour un poste recherché. Une approche d'une efficacité redoutable. AFemaleAgency ne réduit pas le champs de ses candidatures à 50% mais assure bien au contraire de trouver le meilleur profil pour ce rôle, un profil féminin.

Vers une adaptation juridique pour faciliter la discrimination positive

Pour atteindre les objectifs que nous mentionnons dans ce livre blanc, il pourrait être nécessaire de **clarifier juridiquement la légitimité des politiques de discrimination positive** dans le cadre des objectifs de la Loi Rixain. Cela pourrait inclure:

1 • Revisiter les dispositions sur la discrimination indirecte

Une meilleure articulation entre l'article 1 de la loi de 2008 (interdisant toute forme de discrimination directe ou indirecte) et les exigences de la Loi Rixain est nécessaire.

Cela permettrait de sécuriser les entreprises et les acteurs du recrutement dans leurs efforts pour privilégier des candidates féminines, sans crainte de litiges.

2 • Reconnaître le caractère temporaire et correctif des quotas

En soulignant que les quotas sont une mesure transitoire visant à rétablir un équilibre, on renforce leur acceptabilité juridique et sociale.

3 • Encourager des initiatives spécifiques

- Des programmes dédiés à la formation et à l'accompagnement des femmes à des postes de direction.
- L'intégration explicite de critères de diversité dans les processus de recrutement et d'évaluation des cabinets spécialisés.

4 • Apporter un soutien public clair

Les pouvoirs publics doivent accompagner cette transformation en réaffirmant la nécessité et la légitimité des quotas pour atteindre les objectifs fixés.

La discrimination positive ne doit pas être perçue comme une injustice mais comme un **moyen proportionné et objectivement justifié** pour atteindre une parité réelle, en réponse à des décennies d'inégalités structurelles.

Rappelons l'article 1er de la Constitution complété en 2008 par un alinéa ainsi rédigé:

« La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales. »

Dans le cadre de la Loi Rixain, la discrimination positive devient donc un outil indispensable pour concrétiser l'ambition collective d'un monde de l'entreprise plus juste et représentatif.

Attirer les futures dirigeante

Afin de renforcer leur attractivité, les entreprises doivent également investir dans des actions sincèrement tournées vers les femmes leaders et encourager activement les candidatures féminines. Le «female washing » développé sur le tard pour palier au manque de femmes et se mettre en conformité ne sera pas suffisant. Quelques idées d'actions à prendre dès aujourd'hui.

- **Événements de réseautage dédiés**

Organiser des rencontres avec des femmes leaders au sein des organisations pour inspirer d'autres talents féminins (en interne et en externe) et briser les stéréotypes sur les postes de direction.

- **Campagnes de communication ciblées**

Diffuser des messages valorisant la place des femmes dans les instances dirigeantes pour attirer des profils féminins. Parce qu'au delà d'une simple action marketing il est important d'afficher ses convictions sur le sujet pour attirer les dirigeantes.

- **Des témoignages et portraits de femmes leaders** dans les communications internes et externes.

« Chez EY, nous avons à cœur d'agir en faveur de la mixité pour une gouvernance partagée et promouvons cette richesse de l'équilibre femmes-hommes dans les postes à responsabilité. Aussi, grâce à des partenariats, comme celui noué avec AFemaleAgency (AFA) nous travaillons à encourager les candidatures pour les postes de direction. Avec des organisations comme la Journée de la Femme Digitale (JFD), nous offrons aussi à nos collaboratrices l'opportunité de se connecter à des leaders d'opinion et des entrepreneures inspirantes. Cela renforce notre ambition de favoriser un environnement de travail inclusif, gage de richesse et de réussite.»



Dorothee Belle



38.

4. Conclusion

Alors que les entreprises et les institutions prennent seulement conscience de l'importance de la diversité pour leur durabilité, leur image et leur performance, le temps presse pour traduire ces intentions en actions concrètes.

Ne pas agir maintenant face à cette problématique n'est pas seulement un choix passif,

mais une décision qui aura des répercussions négatives sur le long terme. Les dirigeants français et européens malgré un contexte dit de "backlash" doivent prendre la mesure du travail qu'il reste à accomplir et ont une responsabilité directe sur ces enjeux.

40.

« Chez Mantu, nous avons fixé un objectif clair : atteindre 34% de femmes au top et middle management d'ici 2029. C'est un minimum, pas une option. Nous sommes aussi signataires des Women's Empowerment Principles (WEPs) depuis 2021 et nouons des partenariats stratégiques, comme United Women Singapore, Coding Queendom pour former et recruter des femmes dans la tech en Amérique Latine ou encore AFemaleAgency pour intégrer davantage de femmes au sein de nos instances de direction. Il reste du chemin à parcourir, mais ce combat est une nécessité. »



Olivier Brouhant

Pourquoi il y a urgence?

Un retard à combler

Chaque année qui passe sans action significative pour corriger les inégalités de genre renforce les barrières déjà existantes. Les données révèlent que les écarts de représentation entre les sexes continuent de se creuser. À mesure que les femmes quittent le marché du travail ou stagnent dans des postes intermédiaires, le nombre de candidates qualifiées pour les postes de direction diminue. Les organisations doivent prendre conscience que l'inaction conduit à une dynamique d'exclusion qui s'aggrave avec le temps.

Un moment de changement

Aujourd'hui, la société évolue vers une prise de conscience accrue concernant les questions de diversité et d'égalité. La législation, comme la Loi Rixain, impose des quotas qui exigent une action immédiate de la part des entreprises pour atteindre des niveaux de représentation équitables. C'est une opportunité unique pour les organisations de transformer leurs pratiques de recrutement et de gestion des talents. Agir maintenant permet non seulement de répondre à une exigence légale, mais également de se positionner comme un leader sur le marché, capable d'attirer et de retenir les talents féminins.

Les conséquences de l'inaction

Les conséquences de l'inaction ne se limitent pas à l'égalité de genre. Elles touchent directement la performance globale des entreprises. Des études, comme celles menées par McKinsey et Deloitte, montrent que la diversité de genre dans les instances de décision est corrélée à une meilleure performance financière, une innovation accrue et une plus grande résilience face aux crises. En ne prenant pas des mesures immédiates pour intégrer les femmes à des postes clés, les entreprises se privent de ces bénéfices stratégiques.

L'engagement collectif

L'enjeu de la représentation des femmes à des postes de direction est une responsabilité collective. Il est essentiel que les dirigeants, les responsables des ressources humaines, les employés et la société civile s'engagent dans cette démarche. En travaillant ensemble, il est possible de créer un environnement où l'égalité des sexes est non seulement valorisée, mais aussi intégrée dans la culture d'entreprise.

.41

AFA