

VADE-MECUM
SUR LA FÉMINISATION
DES INSTANCES
DIRIGEANTES

Mars **2019**



SOMMAIRE

1

LES CONSTATS

Une représentation insuffisante des femmes dans les instances de direction

PAGE **4**

2

LES MOYENS D' ACTIONS

PAGE **6**

2.1

PROMOUVOIR ACTIVEMENT LES FEMMES

- Établir le diagnostic propre à l'entreprise
- Imposer des candidatures féminines
- Repérer et soutenir les talents féminins

2.2

CHANGER LES MENTALITÉS ET LES RÈGLES DU JEU

- Faire évoluer la culture d'entreprise
- Changer ou adapter les règles d'évaluation des talents
- Adapter l'organisation du travail
- Se fixer des objectifs et mesurer leur niveau d'atteinte

3

ANNEXE

Liste des personnalités auditionnées

PAGE **11**

PRÉFACE

La féminisation des instances dirigeantes des sociétés est une ambition partagée par toutes les entreprises de l'Afep.

Mobilisée depuis de nombreuses années afin de renforcer la mixité au sein des conseils d'administration, l'Afep s'est associée dès 2007 à l'initiative de BoardWomen Partners (BWP) afin de promouvoir des candidatures de femmes aux postes d'administrateurs. De 8 % en 2007, le taux de féminisation des conseils atteint désormais 43 %, plaçant ainsi les entreprises françaises en position de leader en Europe et dans le monde.

En 2017, l'Afep a décidé de reprendre le pilotage du programme BWP pour continuer à identifier de nouvelles candidates pouvant intégrer nos conseils. Je remercie les nombreux dirigeants qui s'impliquent personnellement dans l'accompagnement d'une cinquantaine de femmes.

Plus largement, il nous faut œuvrer pour renforcer la place des femmes au sein des instances dirigeantes de nos entreprises. Sur le sujet de l'égalité salariale, les grandes entreprises viennent de mesurer leur index avec des résultats approchant souvent les 90 points sur 100, ce qui est très encourageant.

Quant à la mixité, le code de gouvernement d'entreprise l'a placée au cœur des préoccupations du conseil d'administration. Celui-ci doit s'assurer

que les dirigeants mettent en œuvre une politique en faveur de la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes, ce qui concerne, au-delà du conseil, les comités exécutifs et de direction et, plus largement, l'encadrement supérieur.

C'est dans cet esprit que nous avons élaboré ce vade-mecum. Celui-ci n'a pas pour objet d'imposer une quelconque méthode mais de proposer un éventail de bonnes pratiques pour renforcer la mixité des équipes dirigeantes. Ces pratiques ont été recueillies notamment auprès de DRH et de dirigeantes qui ont pu témoigner de l'efficacité d'un certain nombre d'actions pour aider à la promotion des femmes à des postes à responsabilités.

Aussi, je formule le vœu que ce recueil vous soit utile pour aider à promouvoir les femmes dans nos organisations.



Laurent Buelle
Président de l'Afep

1

LES CONSTATS :

une représentation
insuffisante
des femmes
dans les instances
de direction

Le sujet de la mixité des hommes et des femmes au sein des instances dirigeantes porté par les pouvoirs publics est aussi partagé par les grandes entreprises.

La loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance, dite loi Copé/Zimmermann, a retenu une approche très volontariste en introduisant un quota de 40 % du sexe sous-représenté à horizon 2017. Cet objectif a été atteint et les sociétés françaises sont maintenant leaders en Europe sur le taux de féminisation de leurs conseils. Alors qu'en 2013 les conseils d'administration comptaient 26 % de femmes dans le SBF 120, ils atteignent 43,3 % en 2018¹.

En revanche, le sujet de la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises demeure un sujet de préoccupation. Les entreprises s'efforcent de recruter autant de femmes que d'hommes, mais elles font toutes le même constat : plus on s'approche du haut de la pyramide, plus la proportion de femmes tend à se réduire. De plus, si les femmes sont présentes dans les fonctions support, elles le sont beaucoup moins dans les fonctions opérationnelles. Pour les entreprises évoluant dans des secteurs spécifiques, cela peut s'expliquer par une pénurie de compétences féminines mais pour les autres le constat est sans appel.

Les difficultés pour progresser vers plus de mixité viennent en premier lieu de barrières culturelles et sont liées :

- **à l'image de certains métiers** : certains métiers, tels que ceux de directeurs d'usine, sont généralement considérés comme des postes réservés aux hommes alors qu'en réalité rares sont les postes qui ne puissent pas être pourvus à égalité par l'un ou l'autre sexe ;
- **aux a priori défavorables de certains managers** : lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste important, certains managers considèrent qu'il y a plus de risques à le confier

à une femme qu'à un homme. Plus généralement, une pratique encore trop souvent répandue consiste, en présence d'un poste à pourvoir, à préempter la réponse qui serait apportée par une éventuelle candidate au motif que sa situation familiale risquerait de la conduire à refuser toute mobilité, qu'elle revienne d'un congé de maternité ou que le poste implique des contraintes (ex. : déplacements) ;

- **à l'organisation vie privée/vie professionnelle** : le comportement au travail des managers peut créer des biais en défaveur des femmes qui sont souvent plus impliquées dans la vie familiale. La culture du « présentisme » tend à considérer que le plus impliqué est celui qui passe le plus grand nombre d'heures dans l'entreprise alors que le cadre à haut potentiel n'est pas nécessairement celui qui sacrifie sa vie privée. Ainsi, si un manager ne prend quasiment pas de congés, il est compliqué pour ceux qui travaillent dans son équipe et notamment pour les femmes d'en prendre, sauf à engendrer un fort sentiment de culpabilité ;
- **aux réserves de nombreuses femmes** : certaines femmes demeurent moins visibles, manquent parfois de confiance en elles et peuvent hésiter à accepter des postes à responsabilités.

Pour remédier à cette situation, l'idée d'imposer un quota au sein des instances dirigeantes, identique pour toutes les entreprises, comme pour les conseils d'administration, doit être écartée. En effet, un tel quota n'aurait pas de sens tant l'organisation des groupes et la population des salariés sont diverses. De plus, il se heurterait à un problème juridique car, contrairement au conseil d'administration ou de surveillance qui est un organe social, les Comex ou les comités de direction sont une création de la pratique à laquelle la loi pourrait difficilement faire référence. Cependant, la possibilité d'une intervention du législateur n'est pas à exclure : il est donc nécessaire que les entreprises aient une approche volontariste de féminisation de leurs instances dirigeantes.

¹ Source Ethics & Board.

LES MOYENS D'ACTION

Les barrières, qu'elles soient culturelles ou comportementales, peuvent être surmontées à la condition, primordiale, que les dirigeants mandataires sociaux s'engagent personnellement, car aucun progrès ne peut être réalisé sans une impulsion forte donnée au plus haut niveau. Les dirigeants doivent être non seulement convaincus que la mixité constitue un atout essentiel pour le développement de leur groupe mais aussi s'impliquer personnellement dans des actions permettant de favoriser la promotion des femmes dans les instances dirigeantes.

Le sujet ne revêt pas uniquement une dimension morale ou éthique, mais recèle également des enjeux à la fois de compétitivité et de rentabilité : de compétitivité car l'entreprise sera plus à même d'attirer et de fidéliser les talents féminins et de motiver ses équipes ; de rentabilité car l'entreprise se développera d'autant mieux qu'elle est le reflet de la Société dans son ensemble. Elle percevra ainsi de manière plus fine les attentes de ses clients si elle-même reproduit en son sein cette diversité.

Cet engagement, au plus haut niveau, doit non seulement être fort mais aussi s'inscrire dans la durée. Pour plus d'efficacité, des moyens, notamment humains, doivent être déployés pour accompagner ces actions en faveur de la mixité.

De l'avis de toutes les personnes consultées pour l'élaboration de ce vade-mecum, la promotion des femmes passe par une politique volontariste : « il faut forcer le système » en menant cette transformation si possible en mode « projet ». Ceci peut consister à nommer un ou des chefs de projets ainsi que des personnes relais au sein de l'organisation, chargés de développer des objectifs, des indicateurs de suivi, un planning... et de mener des actions de communication régulières de manière à valoriser les initiatives et leur succès.

Les grandes entreprises agissent généralement sur trois grands axes :

- lorsqu'elles peinent à recruter des femmes dans leur domaine d'activité, elles interviennent en amont du recrutement et entreprennent des démarches au stade des écoles - par exemple des écoles d'ingénieurs - pour valoriser leurs métiers et susciter ainsi des candidatures féminines ;
- au sein de l'entreprise, elles mettent en place des méthodes destinées à identifier et à accompagner les talents féminins ainsi qu'à garantir la présence de femmes dans les dispositifs de sélection des managers ;
- elles conduisent des politiques de sensibilisation et de formation à tous les niveaux pour conduire les évolutions culturelles et comportementales nécessaires à la progression des femmes.

2.1

LES MOYENS D' ACTIONS

PROMOUVOIR ACTIVEMENT LES FEMMES

ÉTABLIR LE DIAGNOSTIC PROPRE À L'ENTREPRISE

Il est essentiel de débiter par la mesure du taux de féminisation des différentes instances de direction pertinentes dans le groupe (Comex, Top 20, 100, 200...) et d'identifier les verrous et freins spécifiques à l'entreprise (secteur d'activité, histoire, culture, localisation...).

IMPOSER DES CANDIDATURES FÉMININES

Le développement de la mixité à tous les échelons de la hiérarchie passe par une démarche volontaire consistant à proposer au moins une femme et un homme :

- dans tous les plans de succession pour les nominations effectuées en interne ;
- sur la liste finale pour la sélection lors des embauches (et, le cas échéant, leur réserver un nombre défini de postes).

Cette pratique a l'avantage de faire émerger des talents, les femmes étant souvent moins visibles. Cela suppose de demander aux cabinets de recrutement de proposer systématiquement, pour toutes leurs missions de recherche,

des candidatures féminines. Il faut toutefois reconnaître que cette politique active peut se heurter à des difficultés de mise en œuvre dans certains pays en raison de barrières culturelles particulièrement fortes.

REPÉRER ET SOUTENIR LES TALENTS FÉMININS

Les outils de gestion des ressources humaines habituellement utilisés par les entreprises peuvent servir de support à une politique volontariste d'identification et d'accompagnement des talents féminins, en particulier au moment d'un changement de fonction. Cette détection doit intervenir de manière précoce afin qu'un parcours puisse être mis en place.

Pour les femmes à haut potentiel, il peut être utile de mettre en place un accompagnement ou une organisation destiné à accélérer leur carrière en :

- mettant en place des formations/coachings et supports dédiés ; ces actions de formation peuvent porter, par exemple, sur le leadership, la conscience de soi, la prise de parole en public, la gestion du stress, etc. Un certain nombre d'organismes permettent de répondre à ce besoin ;

- leur proposant un mentorat par une personne qui ne soit pas dans sa ligne hiérarchique. Ces « mentorship tandems » peuvent prendre la forme d'un entretien mensuel par une personne positionnée à un niveau élevé dans la hiérarchie (Comex/Codir). Ils peuvent être accompagnés de « shadowing », pratique qui consiste à suivre les activités du dirigeant pendant une période déterminée pour comprendre les enjeux et les responsabilités assignés au poste du manager ;
- systématisant les entretiens de suivi de carrière ; il est de bonne pratique que le mentor s'engage à suivre l'évolution de carrière de la « mentee » sur la durée et lui apporte son aide le cas échéant ;
- instituant un comité de pilotage des carrières féminines chargé de détecter les talents féminins au sein du groupe, de suivre leur carrière, d'assurer leur visibilité auprès de l'ensemble des managers. Cette instance permet ainsi d'accompagner et de vérifier la réalisation des objectifs poursuivis en matière de mixité.

L'ensemble de ces actions peut être décliné, selon les organisations, au sein des différentes entités du groupe.

En complément de ces programmes, la mise en place de réseaux institués au niveau mondial, ou plus localement des entreprises, peut être un levier permettant :

- d'aider les femmes à oser en leur montrant qu'elles ne sont pas seules ;
- d'établir une liste des talents féminins et de les mettre en relation ;
- d'animer les réseaux locaux au plus près du terrain ;
- de mieux comprendre les stéréotypes.

Il est important que la mise en place de ces réseaux soit soutenue par la direction générale et ne soit pas uniquement réservée aux femmes de manière à favoriser les échanges. Ils peuvent donner lieu à des groupes de travail sur des thèmes spécifiques en faisant appel, au besoin, à des intervenants externes. Dans certaines entreprises, ces groupes de travail donnent lieu à des propositions concrètes pour asseoir la place des femmes dans l'entreprise (féminisation du réseau de distribution pour assurer l'adéquation face à la clientèle féminine, mise en place du télétravail, accompagnement des femmes lors des retours de congé de maternité...).



CHANGER LES MENTALITÉS ET LES RÈGLES DU JEU

FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE D'ENTREPRISE

Le sujet de la féminisation des instances dirigeantes invite les entreprises à mener une réflexion plus globale sur la diversité entendue au sens large et sur l'inclusion, c'est-à-dire la capacité à comprendre l'autre avec ses différences.

La culture de l'entreprise peut constituer un obstacle important. Son évolution nécessite du temps et du dialogue avec une vigilance particulière sur les signaux faibles (comment les femmes apparaissent dans la communication externe de l'entreprise etc.). Parce que la notion de biais cognitifs, de biais inconscients, d'éducation est présente et englobe plus généralement les sujets de diversité (sexe, race, religion, handicap etc.), il est utile de sensibiliser le management à la gestion et au bénéfice de la diversité au travers d'actions de formation. Ces « awareness sessions », qu'elles se tiennent en présentiel ou en eLearning, ont pour objectif de faire prendre conscience aux managers des différents verrous et leviers concernant l'accès des femmes à des postes à responsabilités et peuvent être l'occasion de fournir des méthodes pour susciter des changements de comportement.

Ces biais inconscients revêtent une importance d'autant plus grande qu'ils peuvent constituer des obstacles à l'embauche des femmes. Par exemple, la manière dont est rédigée une offre d'emploi peut dissuader des candidatures féminines en raison des caractéristiques masculines figurant dans la description du poste.

CHANGER OU ADAPTER LES RÈGLES D'ÉVALUATION DES TALENTS

Les managers doivent être incités à étendre leur champ d'investigation et à rechercher des talents féminins. Il convient de veiller à ce que les femmes, souvent moins visibles, n'aient pas été mises à l'écart lors de la sélection des hauts potentiels. Pour cela, il convient :

- de s'assurer que le référentiel des compétences n'est pas involontairement discriminatoire. Par exemple, pour sélectionner les futurs dirigeants, on peut s'interroger sur la nécessité de maintenir le critère selon lequel la personne doit nécessairement avoir une expérience de management à l'international. Une autre pratique peut consister à s'assurer que l'offre de mobilité est suffisamment attractive. Il peut, par exemple, être prévu d'accompagner le conjoint pour l'aider à trouver un poste à l'étranger en s'appuyant, par exemple, sur l'International Dual Career Network (IDCN)¹ qui est une association regroupant notamment des entreprises et des organisations non gouvernementales avec pour mission de faciliter la mobilité professionnelle des conjoints ;

¹ <http://www.idcn.info>

- d'accepter une gestion de carrière différenciée en prenant en compte les périodes de maternité et d'exercice de la parentalité. Si les évolutions de carrière sont décidées entre 25 et 35 ans, on risque de perdre la moitié des talents féminins en raison d'une moins grande disponibilité des femmes à certaines périodes de leur vie professionnelle. Afin de rétablir l'égalité hommes/femmes, certains groupes ont mis en place une charte de la parentalité qui prévoit 4 semaines de congés partout dans le monde pour les pères et les co-parents (sauf si la législation du pays est plus avantageuse pour le collaborateur) ;
- de promouvoir une culture du changement qui doit s'opérer par exemple en :
 - effectuant un rattrapage forcé après les congés maternité et parentaux ;
 - neutralisant l'incidence négative des congés de maternité et de l'aménagement du temps de travail ;
 - s'assurant que l'absence de mobilité internationale n'est pas un handicap dans l'évolution de la carrière.

ADAPTER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- en veillant à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (ex. : recours au télétravail, au flex office, à l'aménagement du temps de travail). Une autre bonne pratique consiste à éviter de fixer des réunions après 18 h ;
- en accompagnant les femmes lors de leur retour de congé de maternité de manière à éviter des ruptures professionnelles (ex. : certaines entreprises concluent des contrats avec des prestataires permettant de trouver plus facilement des assistantes maternelles).

Ces demandes d'organisation ne sont pas propres aux femmes et bénéficient à l'ensemble du personnel. Elles font partie des réflexions générales des entreprises pour permettre aussi de répondre aux aspirations des nouvelles générations qui y accordent plus d'importance.

SE FIXER DES OBJECTIFS ET MESURER LEUR NIVEAU D'ATTEINTE

Il est important que ces actions puissent être mesurables. Pour cela, l'entreprise doit se fixer des objectifs de féminisation à moyen terme et mesurer leur niveau d'atteinte : par exemple, des objectifs à horizon de 5 ans, pour des populations définies (Comex, Top 20...), ce qui lui permet de dresser un baromètre de la mixité et de mesurer année après année les progrès accomplis. Ces objectifs peuvent s'appuyer sur des indicateurs concrets en termes de recrutement, de promotion, de formation, impliquant toute l'équipe de direction. Ces engagements peuvent être déclinés par zones géographiques ou par entités.

La communication peut être publique, ce qui permet de créer de l'émulation mais représente aussi un atout de recrutement et de fidélisation, ou interne à l'entreprise, l'essentiel étant que ces objectifs fassent l'objet d'un suivi et qu'ils soient largement et clairement communiqués auprès des salariés du groupe. Dans le cadre de ce suivi, chaque entité, dans les différents pays, peut être invitée à partager ses bonnes pratiques.

Pour aider à la réalisation de ces objectifs globaux, une partie de la rémunération variable des managers peut être conditionnée à l'atteinte d'objectifs individuels en termes de mixité et faire l'objet d'une discussion lors de l'entretien d'évaluation de fin d'année. De tels objectifs peuvent également être intégrés parmi les critères fixés pour l'appréciation de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux.

D'autres pratiques consistent à nommer dans chaque filière des ambassadeurs chargés d'examiner l'évolution des femmes dans les différents postes et métiers, détecter et lever les freins éventuels après discussion avec les managers ou encore à créer des observatoires de la diversité qui peuvent se décliner par pays.

3

ANNEXE

Liste des personnalités auditionnées

Jacques ADOUE, *Directeur des Ressources Humaines, Edenred*

Michel BAGUENAUT, *Directeur Exécutif, Ressources Humaines et Communication, Secrétaire Général, Institut Mérieux*

Delphine BEAUQUESNE, *Global Better Balance Initiative Leader, Pernod Ricard*

Jean-Luc BERARD, *Directeur Groupe des Ressources Humaines, Safran*

Hervé BLANCHARD, *Directeur des Ressources Humaines, Groupe Latécoère*

Rémi BOYER, *Directeur des Ressources Humaines, Korian*

Cathy DESQUESES, *Directrice des Ressources Humaines, Sodexo*

Ghislaine DOUKHAN, *Executive Vice President, Safran Analytics*

Graziella GAVEZOTTI, *Chief Operating Officer Southern Europe and Africa in Edenred Group*

Olivia LARMARAUD, *Directeur Consolidation et Normes Comptables, PSA Groupe*

Jean-Claude LE GRAND, *Directeur Général des Relations Humaines, L'Oréal*

Agnès LEMARCHAND, *Administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain, de Solvay et de bioMérieux*

Edith LEMIEUX, *VP Learning & Development & HR Transformation Projects, Air Liquide*

Nathalie de MONTGOLFIER, *Directrice des Talents et du Top Management, PSA Groupe*

Cécile TANDEAU DE MARSAC, *Group General Manager Human Resources, Solvay*

Claire PEDINI, *Directeur des Ressources Humaines, Compagnie de Saint-Gobain*

Marie-Claude PEYRACHE, *Diafora, co-fondatrice du programme BoardWomen Partners*

Véronique PREAUX-COBTI, *Directrice Générale de Diafora, co-fondatrice du programme BoardWomen Partners*

Carole SAGLIO, *Head of Organization and Talent Development, GE Renewable Energy*

Laurent SCHEER, *Directeur des Affaires Publiques France, Pernod Ricard*

Karima SILVENT, *Directrice des Ressources Humaines, AXA*



CONTACTS

Odile de Brosses • service.juridique@afep.com

Julie Leroy • affaires.sociales@afep.com

Association française des entreprises privées
www.afep.com