

# Trajectoires de carrière au féminin

Qu'est-ce qui éloigne encore  
les femmes des postes de  
direction en entreprise en 2022 ?



9<sup>ème</sup> étude annuelle du réseau  
Grandes Ecoles au Féminin  
en partenariat avec Roland Berger

# Introduction

Ces 20 dernières années, l'égalité professionnelle a indéniablement progressé, notamment du fait des évolutions réglementaires. Elles ont également vu émerger des réseaux professionnels féminins, à l'instar de Grandes Ecoles au Féminin, Professional Women's Network, Women Corporate Director, Génération Femmes d'Influences ou Ladies First International, qui ont mis cette question au cœur du débat public. Ces avancées se traduisent dans les statistiques : en 2019, le nombre de femmes cadres dans des professions intellectuelles supérieures était ainsi de 42,2 %, un chiffre multiplié par six en près de quarante ans<sup>1</sup>.

Pourtant, diriger une entreprise quand on est une femme relève encore du vœu pieux. Alors que l'égalité des droits est acquise depuis plus de 50 ans, et que le principe d'égalité de rémunération est inscrit dans la loi depuis 1972, les femmes restent sous-représentées au sein des directions des grands groupes. Il a fallu attendre 2006 pour qu'une femme devienne directrice générale d'une entreprise du CAC 40, en la personne de Patricia Russo chez Alcatel-Lucent. Et ce n'est que six ans plus tard, en 2012, que Danièle Ricard accède à la présidence d'un conseil d'administration d'une entreprise du CAC 40, en l'occurrence Pernod Ricard.

## **Comment expliquer, alors, que malgré ces réelles avancées, de telles disparités entre les femmes et les hommes persistent dans les postes de direction en France ?**

Roland Berger et Grandes Écoles Féminines ont mené une étude inédite, en partenariat avec Ethics & Boards, sur la place des femmes au sein des Comex<sup>2</sup> et Codir<sup>3</sup> en France, afin de mettre en lumière les obstacles encore présents sur la route des femmes qui visent des postes de direction en France. Elle s'appuie sur un sondage réalisé auprès de 900 femmes cadres, d'entretiens exclusifs de hautes dirigeantes françaises, ainsi que sur des analyses de données du réseau professionnel LinkedIn.

1 Insee

2 Comité exécutif

3 Comité de direction

# Chiffres clés

46,2%

de femmes dans les Conseils du CAC 40<sup>4</sup>

25%

de femmes directrices générales  
ou membres de Comex / Conseils<sup>5</sup>

3

femmes CEO d'une entreprise du CAC 40

# Sommaire

<b>1</b>	<b>La France, bonne élève européenne</b> .....	<b>5</b>
1.1	Mise en perspective géographique .....	5
1.2	Des avancées majeures au cours des dernières décennies .....	7
1.3	Des bonnes pratiques en entreprise à généraliser .....	10
<b>2</b>	<b>Des améliorations à nuancer</b> .....	<b>13</b>
2.1	Un retard à combler dans les grandes entreprises .....	13
2.2	Un constat similaire dans la Tech .....	14
2.3	De fortes disparités selon les secteurs d'activité .....	15
2.4	Des obstacles qui persistent malgré les avancées réglementaires .....	18
<b>3</b>	<b>Quelles voies de progrès ?</b> .....	<b>24</b>
3.1	Quel rôle pour les entreprises ? .....	24
3.2	Les conseils de femmes dirigeantes .....	26
	<b>Annexes</b> .....	<b>28</b>

# 1. La France, bonne élève européenne

## 1.1 Mise en perspective géographique

### LES CHIFFRES EUROPÉENS

Bien que les postes de direction (Conseils, Comex) soient encore à forte dominante masculine, la féminisation des organes de gouvernance progresse en Europe. La France occupe ainsi la première place du classement sur le périmètre des Conseils, avec une mixité quasi parfaite (46,2 % de femmes dans les Conseils du CAC 40, 46,1 % dans ceux du SBF 120<sup>6</sup>). Juste derrière, on retrouve la Norvège et la Suède, qui atteignent les 40 %. Mauvaises élèves, la Suisse et la Pologne sont encore en-dessous des 30 %<sup>7</sup>. → A

En revanche, lorsqu'on s'intéresse à la mixité des Comex et Codir, les taux sont inférieurs. La Norvège dépasse à peine les 30 % ; en France, on ne compte que 23,3 % de femmes au sein du CAC 40 ; la Suisse, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie et la Belgique se situent sous la barre des 20 %<sup>8</sup>.

### À RETENIR

**La parité progresse au sein des Conseils dans les pays européens. Elle est en revanche bien moins équilibrée dans les Comex et Codir.**

Si on se concentre sur la situation française, le tableau est effectivement encourageant : depuis 2010, la parité a considérablement progressé en France.

Au sein des Conseils, elle est passée de 15,3 % en 2010 à 46,8 % en septembre 2022 (femmes présidentes ou membres de Conseils). Quant à la mixité dans les Comex/Codir (femmes directrices générales ou membres), elle est passée de 7,3 % en 2010 à 25 % en 2022<sup>9</sup>. Des chiffres prometteurs, notamment favorisés par la loi du 27 janvier 2011<sup>10</sup> (voir page 7).

**« Depuis 20 ans, on constate un réel changement dans les entreprises : même si les biais culturels sont encore présents dans les mentalités, de plus en plus de femmes accèdent à des postes de direction générale. Ce ne sont plus des exceptions ! »**

**Mélanie Hentges**, Managing Director, Gobeyond Partners France (groupe Webhelp)

En outre, ces femmes en poste, rôles modèles potentiels, ont pu gagner en visibilité. En atteste leur présence sur les réseaux sociaux, où leurs nombres de partages et posts sont similaires à ceux de leurs homologues masculins.<sup>11</sup> → B

6, 7, 8, 9 Ethics & Boards, *Où en est la mixité des instances dirigeantes ?*, mars 2022

10 Loi 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

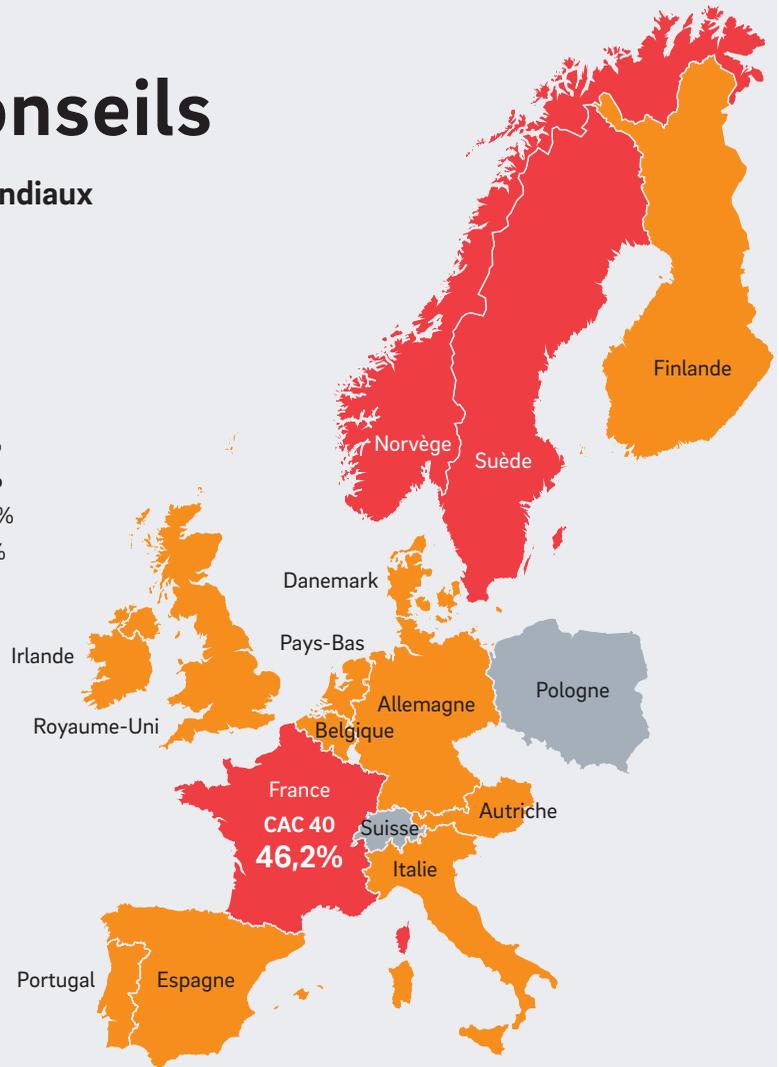
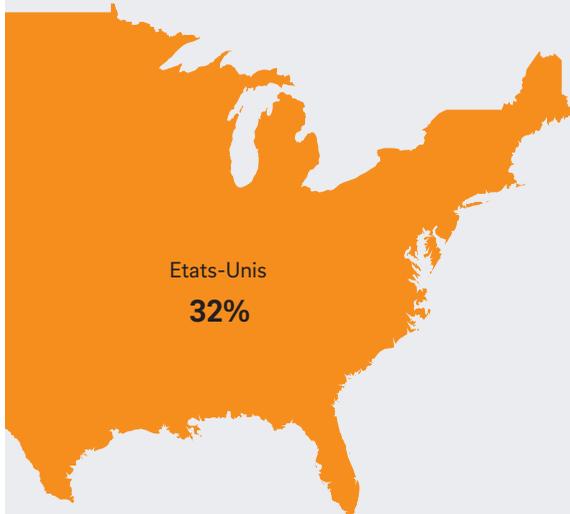
11 Source : Scrap LinkedIn

# A | Mixité des Conseils

la France au 1er rang des grands pays mondiaux  
Mars 2022

## ≥ 40%

France, CAC 40 : 46,2%  
France, SBF 120 : 46,1%  
Norvège, OBX 25 : 40,7%  
Suède, OMXS30 : 40,1%



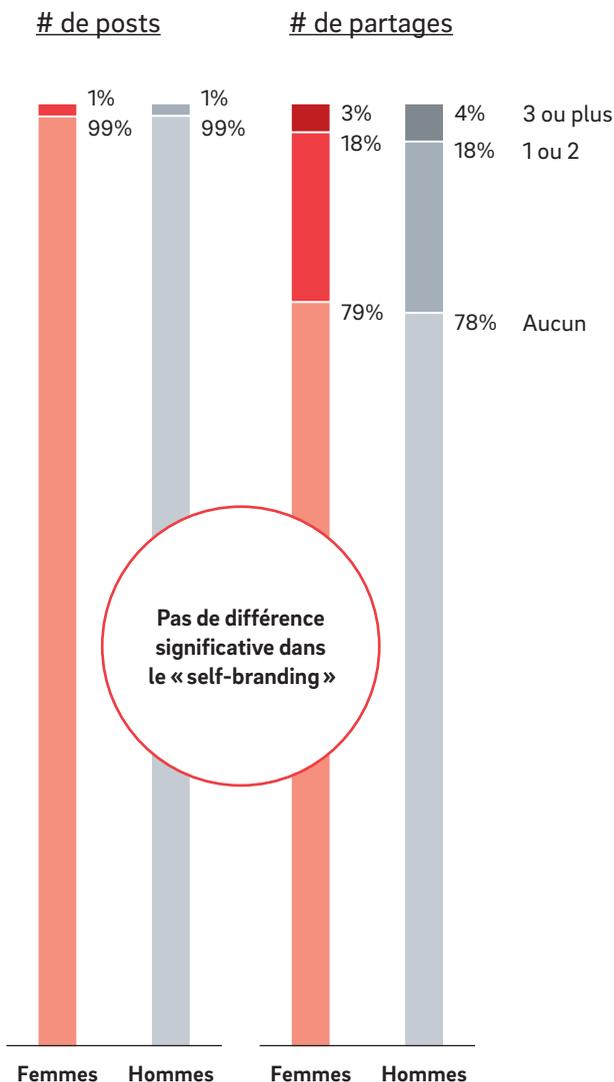
## 30% - 40%

Pays-Bas, AEX-Index : 39,3%  
Italie, MIB : 39,5%  
UK, FTSE 100 : 37,9%  
Danemark, OMXC20 : 37%  
Belgique, BEL 20 : 36,9%  
Finlande, OMX Helsinki : 36,4%  
Autriche, ATX 20 : 33,7%  
Espagne, IBEX 35 : 33,6%  
Irlande, ISEQ 20 : 32,4%  
USA, S&P 100 : 32%  
Portugal, PSI 20 : 31,5%  
Allemagne, HDAX : 31,2%

## < 30%

Suisse, SMI : 29,6%  
Pologne, WIG 20 : 26,5%

## B | Différence dans les activités « self-branding » (post, partage) par genre



## 1.2 Des avancées réglementaires majeures au cours des dernières décennies

La législation récente a accentué la pression sur les entreprises pour atteindre l'égalité professionnelle, en visant tout particulièrement les directions et organes de gouvernance des entreprises. Quotas, publications d'indicateurs, mesures correctives : la réglementation couvre de plus en plus de facteurs permettant de tendre vers l'égalité.

### La loi « Copé-Zimmermann »

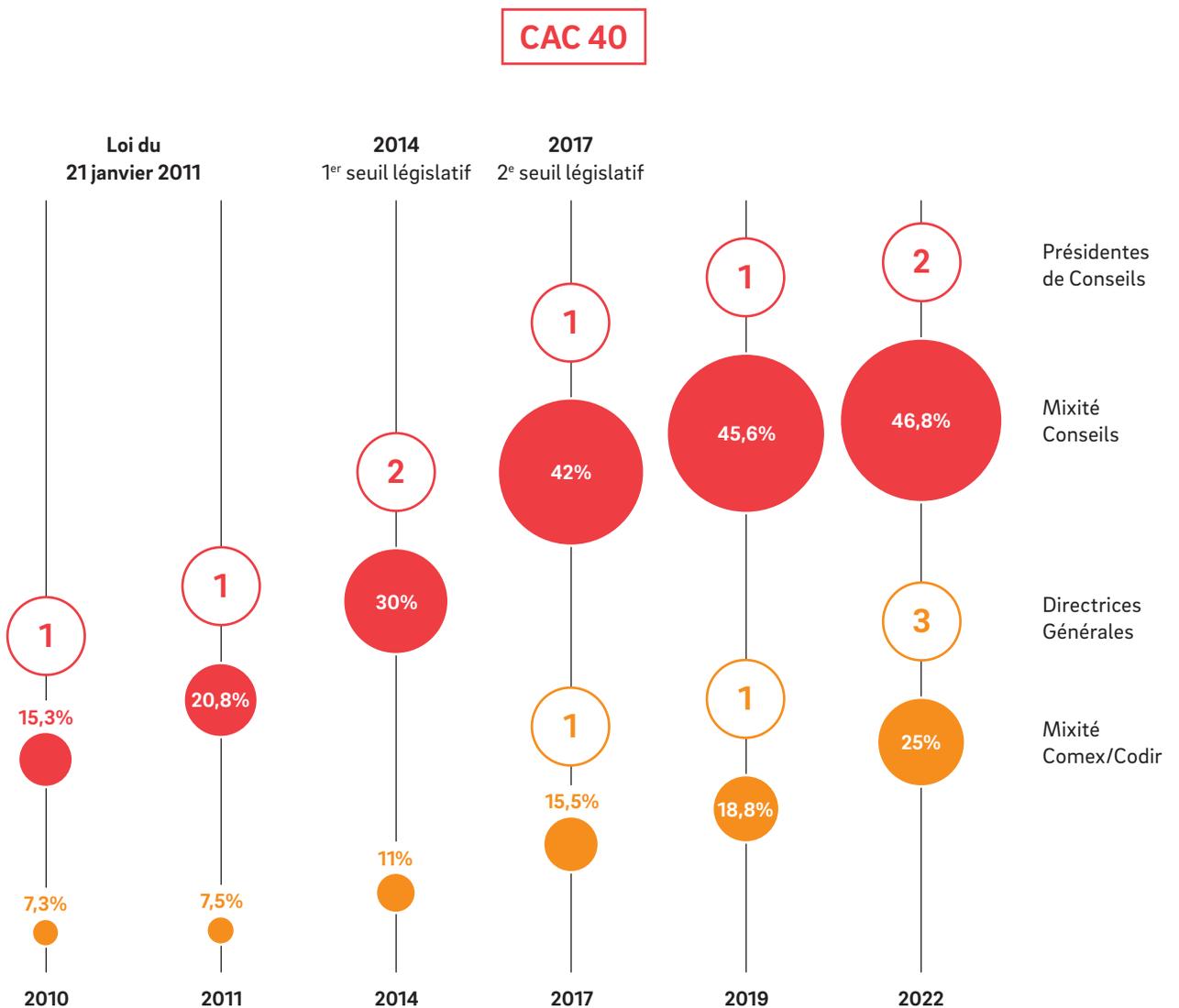
Loi phare en matière de parité au sein des organes de gouvernance des entreprises, la loi dite « Copé-Zimmermann » du 27 janvier 2011 a instauré des quotas progressifs pour encourager la féminisation des conseils d'administration et de surveillance des entreprises de plus de 250 salariés. Trois ans après la promulgation de la loi, le seuil de 20 % de femmes devait être atteint, et six ans après, ce taux était fixé à 40 %.

Qu'en est-il vraiment ? On constate que cette loi a eu un impact tangible : en 2014, date du 1er seuil législatif, on recensait 30 % de femmes au sein des Conseils (seulement 11,4 % dans les Comex/Codir) ; en 2017 (second palier législatif), on comptait 42 % de femmes dans les Conseils (15,5 % dans les Comex/Codir)<sup>12</sup>. → C

### À NOTER

**L'article 189 de la loi PACTE va encore plus loin : il instaure la nullité des délibérations rendues par des conseils d'administration ou de surveillance des sociétés cotées ne respectant pas leurs obligations de parité.**

C | Féminisation des instances dirigeantes 2010-2022



Source : Ethics & Boards, données de chaque année post-AG 2010-2022

\* 1 femme DG en février 2022, 2 en avril 2022 et 3 en juillet 2022, selon les nominations déjà annoncées

## **Les cinq critères de l'index Penicaud d'égalité hommes-femmes<sup>13</sup>**

1. La suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, par catégorie de postes équivalents et par tranche d'âge  
**= 40 points**
2. La même chance d'avoir une augmentation pour les femmes que pour les hommes  
**= 20 points**
3. La même chance d'obtenir une promotion pour les femmes que pour les hommes  
**= 15 points**
4. L'augmentation de salaire garantie au retour de congé maternité  
**= 15 points**
5. La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations  
**= 10 points**

La mise en place de cet index a permis une avancée dans l'égalité professionnelle : la note moyenne des entreprises a augmenté d'un point en 2022 (86 en 2022 contre 85 en 2021 et 84 en 2020). En revanche, uniquement 2 % des entreprises ont obtenu la note maximale de 100 points<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Index Pénicaud, vie-publique.fr, 2019 (loi Avenir Professionnel)

<sup>14</sup> Service Public

### **Loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle**

Cette loi du 24 décembre 2021, dite loi Rixain, renforce les dispositions de la loi « Copé-Zimmermann ». Chaque année, les entreprises de plus de 1 000 salariés doivent publier les écarts de représentation entre femmes et hommes au sein de leurs directions. Des quotas sont également imposés : 30 % de femmes cadres dirigeantes et 30 % de femmes membres des instances dirigeantes à horizon 2027, puis 40 % en 2030. Par ailleurs, en complément de la publication imposée d'un index d'égalité hommes-femmes (voir ci-contre), les entreprises sont tenues de publier les indicateurs utilisés mais aussi les mesures envisagées pour réduire les éventuels écarts.

En complément de ces textes fondamentaux, ces dernières années ont également été marquées par des avancées législatives visant notamment à renforcer l'égalité professionnelle et réduire les écarts de rémunération.

### **Loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes**

Ce texte, voté le 4 août 2014, réforme le congé parental en réservant une période de congés au père, afin de favoriser le partage des responsabilités parentales, et oblige les entreprises de plus de 50 salariés à formaliser un plan d'action pour réduire les inégalités salariales. Par ailleurs, les entreprises qui ne respectent pas la loi sur l'égalité professionnelle n'ont plus le droit d'accéder aux marchés publics.

### **Loi relative au dialogue social et à l'emploi**

Un point de cette loi du 17 août 2015 impose aux entreprises de prévoir une négociation annuelle portant sur « l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail ».

### **Loi pour la liberté**

### de choisir son avenir professionnel

Promulgué le 5 septembre 2018, ce texte vise à renforcer l'égalité des rémunérations entre hommes et femmes et permettre un accès égalitaire à la formation, car on constate encore 9 % d'écarts de salaire injustifiés entre les femmes et les hommes<sup>15</sup>. Il contraint également les entreprises de plus de 50 salariés à publier un index de l'égalité hommes-femmes depuis le 1er mars 2022 (voir encadré, page 9).

## 1.3 Des bonnes pratiques en entreprise à généraliser

En parallèle des avancées règlementaires, les entreprises ont mis en place des mesures concrètes pour faire avancer l'égalité professionnelle.

Si on se concentre sur l'échantillon de population de notre enquête ayant plus de 10 ans d'expérience professionnelle, représentant plus de 800 personnes, 85 % des sondées estiment qu'il y a bien eu des changements en faveur des femmes depuis le début de leur carrière, et 80 % estiment également que la situation a évolué positivement, en particulier sur la rémunération. Les initiatives mises en place par les entreprises sont par ailleurs jugées efficaces en elles-mêmes : seules 11 % des sondées considèrent qu'elles ne le sont pas.

### Ces initiatives sont multiformes :

#### LA FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES COMME VOLONTÉ AFFIRMÉE : LA MISE EN PLACE D'OBJECTIFS CHIFFRÉS DANS UNE POLITIQUE RH

En affichant une politique RH volontariste, l'effet peut être double : aussi bien sur le plan des valeurs fondamentales de l'entreprise que sur les mécanismes

de recrutement et de promotions eux-mêmes, qui progressent dans cette dynamique. C'est le cas chez Janssen, branche pharmaceutique du groupe Johnson & Johnson, dont la politique en faveur de l'équilibre femmes/hommes est ancrée dans l'histoire de l'entreprise, depuis sa création en 1886.

Ainsi, chez Janssen, les RH pilotent l'évolution des femmes dans l'entreprise, grâce à des indicateurs clés, ainsi que l'obligation de parité au sein des panels de recruteurs et de candidats, tandis que chez SCOR un poste de direction de la diversité a été créé au sein des ressources humaines, afin de scruter les recrutements et promotions

Les dirigeantes l'affirment : « *ces mesures sont porteuses de résultats* ». Les objectifs chiffrés, sur toutes les couches de l'entreprise (managers, intermédiaires, recrutement écoles), permettent de forcer le regard sur les disparités. Un facteur d'efficacité de ces objectifs est leur intégration au sein des fiches de postes managériaux : la performance des managers étant également jugée sur leur efficacité à faire monter leurs mentees, femmes ou hommes. Enfin, la politique RH peut permettre d'avoir des mesures correctives comme les revalorisations salariales si des écarts sont identifiés, notamment dans le cadre de « *people review* » sur les femmes à potentiel avec des parcours adaptés.

Ce volontarisme RH est d'autant plus efficace s'il est relayé à haut niveau : une prise en main de ces enjeux par le leadership (CEO, Comex) et les représentants des métiers permet à ces mesures d'avoir un impact démultiplié.

## DES PROGRAMMES DE COACHING ET DE MENTORAT

Partant du constat que les programmes de formation n'étaient pas suffisamment efficaces et le mentoring informel moins facilement accessible aux dirigeantes, les entreprises ont été conduites à revoir leur encadrement grâce à des mesures dédiées. Ces initiatives peuvent relever du coaching interne, permettant ainsi de passer des moments privilégiés avec des membres de la direction, autour d'un déjeuner «*networking*». Il peut aussi s'agir de programmes «haut potentiel», afin de soutenir et développer le vivier de talents, et de prévenir les risques de départs.

*Chez RATP Dev, « des 'people reviews' ont été mises en place pour les femmes à haut potentiel, avec pour objectif de leur proposer des parcours adaptés. Par ailleurs, des formations sur les biais sont obligatoires afin d'identifier les clichés contre lesquels lutter. »*

**Laurence Batlle**, présidente de Foncia et ancienne présidente du directoire de RATP Dev.

Le coaching peut également concerner les managers, à l'image du programme «manager autrement» chez Dalkia, qui permet de sensibiliser les managers à ces enjeux et de développer l'écoute nécessaire pour identifier des pistes d'amélioration.

Cette pratique de programme de mentoring dédié aux parcours de carrière de femmes a bien progressé mais peut encore continuer de se répandre car seules 30% des répondantes indiquent bénéficier de tels programmes. Au sein des entreprises proposant ces programmes, leur accès est par ailleurs répandu puisqu'environ la moitié des répondantes du sondage y participe<sup>16</sup>.

## LA CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT INCLUSIF

Au-delà des mesures ciblées, de nombreuses initiatives visant à rendre l'environnement professionnel plus inclusif ont fleuri ces dernières années. On peut ainsi citer :

- La création de réseaux internes dédiés à la diversité et à l'inclusion, qui se sont également ouverts aux hommes pour permettre à tous d'en bénéficier ainsi que sensibiliser et engager une communauté plus large. C'est environ 40 % des répondants au sondage qui indiquent que leur entreprise organise des événements de networking dédiés
- Le soutien apporté à des associations externes, comme Financi'Elles chez Scor, à la fois pour s'en inspirer, et permettre d'avoir un œil extérieur sur les initiatives mises en place pour la parité au sein des entreprises
- L'attribution de prix dédiés aux femmes permettant de leur donner de la visibilité (*Women's Energy in transition* chez Dalkia)
- La mise en place de plateformes de lanceurs d'alerte (chez Janssen et Heineken par exemple)
- La mise à disposition de formations pour tous, notamment sur les biais de genre, pour sensibiliser aux conséquences de ces derniers dans le monde de l'entreprise, par exemple dans les processus

d'évaluation, ou encore l'organisation d'intervention de speakers sur ces sujets. Chez Scor, ce sont des actions concrètes en faveur de la diversité qui méritent d'être soulignées.

**« Scor a créé le SIGN+ (Scor International Gender Network), un réseau ouvert à tous les collaborateurs visant à promouvoir la diversité et l'inclusion via des actions de coaching, conférence thématiques.... Par ailleurs, un responsable Groupe en charge de la diversité, l'inclusion et l'engagement a été créé au sein du département des Ressources Humaines. Le Board et le Comex sont très sensibles au sujet. »**

**Corinne Trocellier**, COO chez Scor Global Life.

## **LA RÉDUCTION DU POIDS DES CONTRAINTES PERSONNELLES**

L'évolution des mentalités au sujet de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle s'est accélérée cette dernière décennie, notamment grâce aux mesures réglementaires mais aussi aux avancées des entreprises à ce sujet.

Les personnes interrogées dans le sondage s'accordent en effet à dire que la conciliation de la vie professionnelle et personnelle n'est plus vraiment un frein pour une femme voulant mener une carrière professionnelle continue, 27 % seulement citant le manque de compatibilité avec la vie privée et/ou familiale et 20 % citant l'impact des congés maternité parmi les raisons qui expliquent le difficile accès des femmes à des postes à responsabilité.

Par ailleurs, seulement 15 % des répondantes ont cité l'incompatibilité avec la vie personnelle comme la première cause d'arrêt de travail (en dehors de la retraite).

L'entreprise Janssen a ainsi « *a mis en place de nombreuses actions pour agir sur l'égalité femmes-hommes : tous les salariés bénéficient de douze semaines de congé parental rémunéré à 100%, ce qui permet aux hommes de bénéficier d'un congé paternité, favorisant la possibilité de vivre l'arrivée d'un enfant au sein du foyer de manière plus équitable* », décrit Emmanuelle Quilès, Worldwide Vice President Cardiovascular, Metabolism and Pulmonary Hypertension.

## 2. Des améliorations à nuancer

### 2.1 Un retard à combler dans les grandes entreprises

Si les avancées réglementaires et privées ont permis de combler une partie du retard en matière de parité, la route est encore longue avant d'atteindre un réel équilibre. Pour les femmes, « *la parité s'arrête aux portes du pouvoir* »<sup>17</sup>. En France, seules 3 entreprises du CAC 40 sont dirigées par des femmes : Catherine MacGregor chez Engie, Christel Heydemann chez Orange, et Estelle Brachlianoff chez Veolia.

Un constat partagé par les femmes interrogées qui confirment la faible mixité au sein des Comex de leurs entreprises : dans plus de 45 % de ces sociétés, ils sont composés à plus de 75 % d'hommes.

#### 2 Présidentes de Conseil et 3 femmes CEO dans le CAC 40 – Post-AG 2022

##### CAC 40

#### 2 PRÉSIDENTES

LEGRAND  
Angeles Garcia-Poveda

MICHELIN  
Barbara Dalibard

#### 3 FEMMES CEO

ENGIE  
Catherine MacGregor

ORANGE  
Christel Heydemann

VEOLIA  
Estelle Brachlianoff

Source : Ethics & Boards, mars 2022

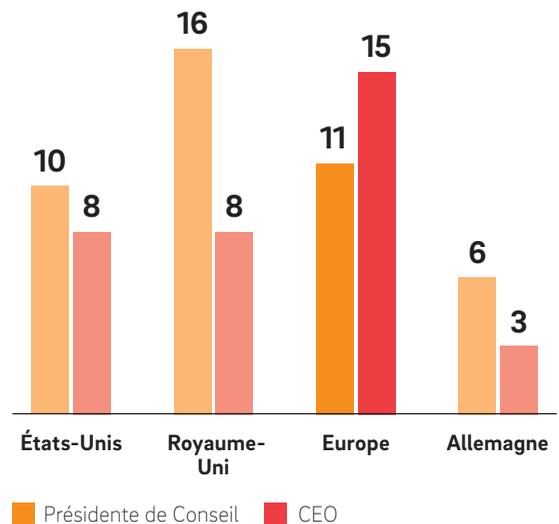
17 Constat du Haut comité à l'égalité femmes – hommes, rapport de 2017

### Comparaison du nombre de femmes présidentes du conseil ou CEO en Europe

Le pouvoir demeure très masculin en Europe : au sein du FTSE 100 (Royaume-Uni), on recense 16 femmes présidentes de conseil, et 8 femmes CEO. Dans le SBF 120 (France), 11 femmes sont présidentes de conseil, et 15 femmes CEO. Et du côté du DAX 40 (Allemagne), seulement 6 femmes sont présidentes de conseil et 3 femmes CEO.

#### Un pouvoir encore au masculin en France et à l'international

Données SBF 120 Post-AG 2022  
Données d'autres indices mars 2022



Source : Ethics & Boards, mars 2022

Par ailleurs, sur l'échantillon de 10 000 profils LinkedIn analysés, les postes de VP restent majoritairement occupés par des hommes (74 %), et il en est de même dans les Comex (79 %)¹⁸. → D

En outre, pour les entreprises, «*Il y a une réelle difficulté à se projeter au-delà de la loi : bien souvent, les entreprises appliquent les objectifs réglementaires mais ne vont pas plus loin.*» constate Corinne Trocellier qui a été coprésidente de Financi'Elles.

## 2.2 Un constat similaire dans la Tech

Même constat du côté des entreprises de croissance : aucune femme ne dirige une société du Next40. Dans l'écosystème du FT 120, seules 14 femmes sont CEO ou cofondatrices d'une start-up (voir l'encadré page suivante). Un manque de diversité qui peut notamment s'expliquer par le fait que les femmes sont sous-représentées dans les filières scientifiques, qui n'accueillent que 30 % d'étudiantes¹⁹. Et, dans la mesure où les start-ups à plus forte croissance sont des start-ups technologiques, la probabilité que des femmes puissent fonder des entreprises dans ce domaine est statistiquement réduite.

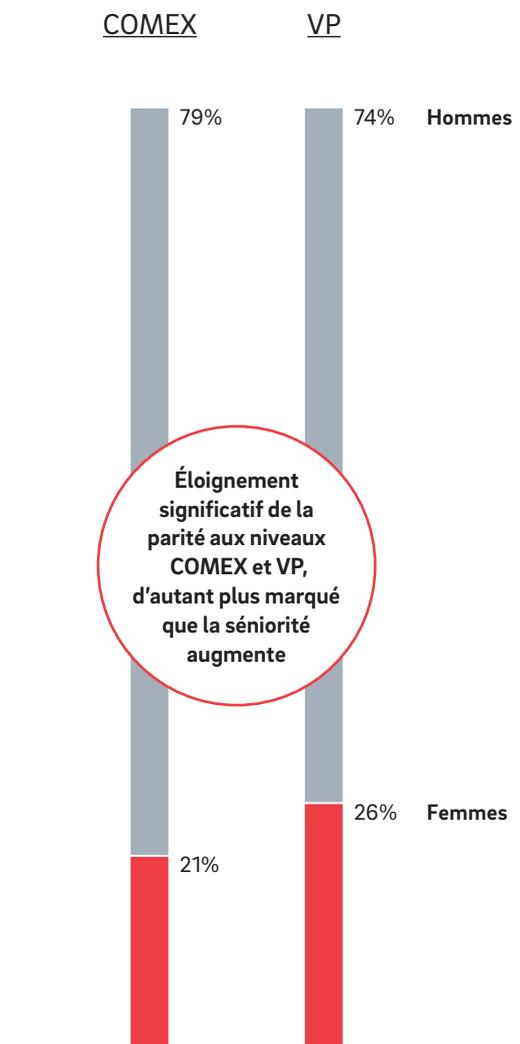
Au-delà de la création de start-up, les femmes doivent affronter d'autres biais lorsqu'elles accèdent à la direction d'une jeune pousse. Des études ont montré que les investisseurs sont plus sensibles aux pitches présentés par des hommes que ceux présentés par des femmes, quand bien même leur contenu serait identique²⁰.

18 Scrap LinkedIn, Roland Berger

19 Eurostat.eu

20 Brooks et al. 2014

### D | Répartition de genre par niveau de séniorité



Source : sondage GEF x Roland Berger 2022  
« Etat des lieux des trajectoires de carrière au féminin »

Un stéréotype de genre qui a de réelles conséquences. D'abord, les investisseurs ont tendance à sous-investir dans des start-ups dirigées par des femmes<sup>21</sup>. Ensuite, les valorisations des start-up dirigées par des femmes sont moins élevées que celles dirigées par des hommes (de 8 à 14 millions de dollars pour les hommes, entre 4 et 5 millions de dollars pour les femmes)<sup>22</sup>. Pourtant, certains acteurs prennent des initiatives fortes pour remédier à ces écarts : c'est le cas du collectif Sista, qui vient de lancer un fonds d'investissement en partenariat avec 50 Partners. Ce fonds, Sistafund I, s'adresse aux start-ups détenues à un minimum de 30 % par une femme et propose des tickets entre 250 000 et 3 millions d'euros. De grandes entreprises, comme la FDJ, BNP Paribas ou L'Oréal ont d'ores et déjà souscrit à ce fonds.

Enfin, il convient également de mentionner les écarts de rémunération, qui sévissent aussi dans le FT120. Une étude du Galion Project révèle que le salaire médian des dirigeantes de start-up est d'environ 90 000 euros par an, soit 33 % de moins que celui des dirigeants masculins, et cet écart progresse : il était de 28 % en 2020<sup>23</sup>.

## 2.3 De fortes disparités selon les secteurs d'activité

Il existe aussi des disparités par secteur : certains domaines d'activités sont encore très masculins (BTP, automobile, énergie, etc.). C'est le secteur de la finance et des foncières qui fait figure de modèle, avec 33 % de mixité en 2022, contre 15,3 % en 2014 (une progression de 116 %). Arrivent ensuite les biens de consommation (28,5 %) et l'industrie et le BtoB. Le domaine de la santé arrive en dernière place, avec 19,6 % de femmes dans les Comex/Codir. → E → F

21 Stanley 2018

22 Eurostat.eu

23 Les Echos, février 2022

### Les 14 femmes dirigeantes, CEO ou fondatrices du FT120

**Karima Ben Abdelmalek**

Happn

**Laure Cohen**

Certideal

**Eleonore Crespo**

Pigment

**Vanessa Fara Rabesandratana**

Ledger

**Aude Guo**

Innovafeed

**Carole Juge-Llewellyn**

Joone

**Véra Kempf**

Singularart

**Quitterie Mathelin-Moreaux  
& Emmanuelle Fauchier-Magnan**

Skello

**Fanny Moizant & Sophie Hersan**

Vestiaire Collective

**Maria Pereira**

Tissium

**Isabelle Rivière**

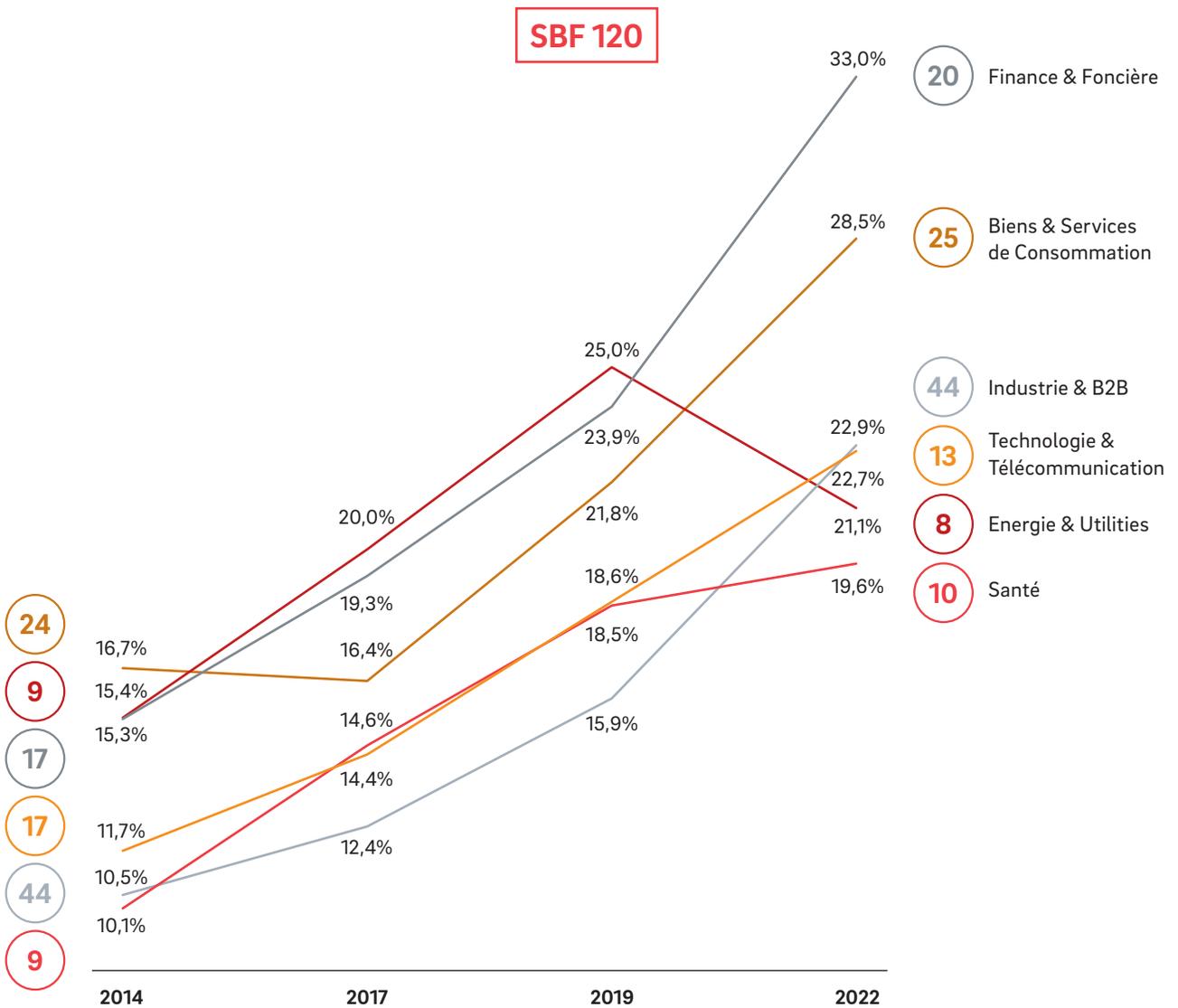
Mnemo Therapeutics

**Cécile Roeder**

Smallable

**E | Post-AG 2022 : Finance et Biens & Services de Consommation, best practices**

Evolution de la mixité dans les Comex/Codir 2014-2022

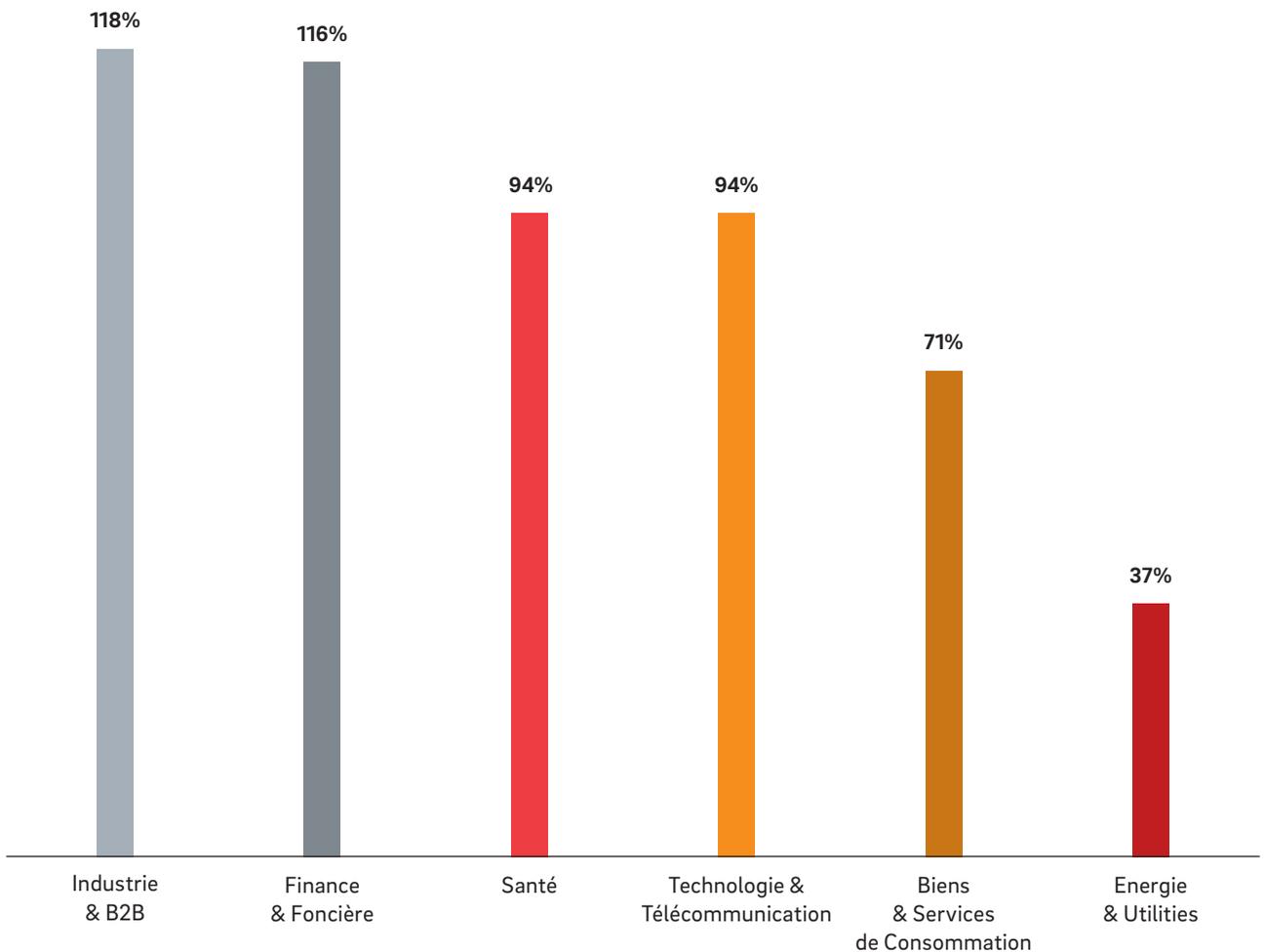


Source : Ethics & Boards, octobre de chaque année

**F | Depuis 2014, la mixité des Comex a progressé de 37% à 118% selon secteur**

Taux de progression de la mixite dans les Comex/Codir entre 2014 et 2022

SBF 120



C'est également une observation partagée dans le sondage<sup>24</sup>. Des différences marquées quant au taux de féminisation sont observées selon les secteurs. Ainsi, entre 50 et 60 % des répondants des secteurs du textile et de l'habillement, des transports, des services aux entreprises, de la chimie, identifient un taux de féminisation inférieur à 25 % au sein du COMEX de leur entreprise.

Dans les domaines de l'automobile, la métallurgie ou encore l'électronique, ce chiffre monte à 87 %, 83 % et 70 %, respectivement. A l'inverse, ce chiffre est inférieur à 50 % dans les domaines de l'édition ou dans l'industrie pharmaceutique.

A ces statistiques viennent s'ajouter un constat sans appel sur l'influence réelle et l'exposition des femmes à des postes de Comex : les femmes ne sont en position d'influence que dans les organisations dont les instances sont très féminisées.

Ainsi, à la question «*Estimez-vous que les femmes occupant ces postes ont des positions de réelle influence ou à forte exposition ?*», la moitié des sondées, ayant mentionné la plus faible part de femmes au Comex (0-25 %), ne considère pas que ces dernières soient en position d'influence (40 % de celles-ci seulement ont répondu «Elevée ou très élevée»). A l'inverse, les 6 % de la population sondée ayant indiqué une part élevée de femmes au Comex (76 %-100 %), indiquent très majoritairement (à 85 %) que ces femmes sont en réelle position d'influence.

Cela renforce le constat d'«effet miroir» au sein des progressions hiérarchiques et des cercles de pouvoir en entreprise, particulièrement marquée dans certains secteurs ([voir page 22](#))

24 Source : Sondage GEF x Roland Berger

25 Etude France Invest – *Bien-être et conditions de travail* – Anne Boring – 5 Juillet 2022

26 Etude HCE – Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics, Rapport n°2019-12-12-PAR-4 voté le 12 12 2019, p.54 et 55

Par ailleurs, il faut garder en tête que ces grandes catégorisations sectorielles ne permettent pas de faire apparaître tous les centres de pouvoir au sein des organisations. C'est par exemple le cas de la finance : certains écosystèmes, comme celui de la banque d'affaires ou du capital-investissement, restent fortement masculins.

Comme indiqué par Claire Chabrier, la féminisation des équipes d'investissement progresse mais ne dépasse par exemple pas encore les 30% (27% en 2021 vs 23% en 2019). En outre, comme indiqué par l'étude France Invest, en matière de projection, les chiffres sont également parlants : seules 50% des femmes de moins de 35 ans se projettent dans le secteur dans cinq ans, contre 83% pour les hommes. Les perspectives de carrière et l'équilibre de vie influent avec la probabilité de quitter le secteur et ces deux éléments corréleront fortement avec la qualité du management.<sup>25</sup>

## 2.4 Des obstacles qui persistent malgré les avancées réglementaires

### UNE RÉGLEMENTATION QUI NE S'APPLIQUE PAS À L'INTÉGRALITÉ DES ENTREPRISES PRÉSENTES EN FRANCE

Bien qu'elle ait permis d'avancer sur la question de l'égalité homme-femme au travail, la réglementation actuelle ne traite le problème que partiellement.

Comme évoqué au sein du rapport «Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics» du Haut-Commissariat à l'Egalité<sup>26</sup>, des stratégies de contournement existent.

## QUATRE D'ENTRE ELLES SE DÉTACHENT :

### 1. Le changement de statut social : de SA/SCA à SAS

En changeant de statut juridique, certaines entreprises ne sont plus concernées par la loi du 27 janvier 2011. La proportion de transitions vers le statut de SAS est très importante : +1637.2 % entre 2002 et 2016<sup>27</sup>.

### 2. Le changement de taille des conseils

La limitation du nombre d'administrateurs au minimum légal, 3 à 4 personnes dont une à deux femmes, potentiellement de la même famille, permet de respecter dans le cadre de la loi tout en évitant d'avoir à remplacer des hommes. A contrario, l'augmentation de la tailles des conseils engendrerait mécaniquement la création de postes d'administratrices.

### 3. La création de « Shadow comity »

La prise de décision a lieu dans ces instances parallèles et opaques, ce qui représente un réel frein au changement, car limitant l'impact réel du conseil.

### 4. L'« évasion sociale »

Seules les entreprises domiciliées en France sont soumises à l'application de la réglementation française. Ainsi, sur les quatre entreprises du CAC 40 qui sont le plus éloignées du quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administration instauré par la loi « Copé-Zimmermann », trois sont immatriculées aux Pays-Bas, pays où des quotas équivalents<sup>28</sup> ne sont pas appliqués.

## DES OBSTACLES DIFFUS QUI PERSISTENT

Les biais de genre, inconscients et managériaux, influent parfois de manière systématique sur la gestion de carrière des femmes, au sein même des outils des organisations (les évaluations, par exemple). Nombreuses sont les sondées qui citent la cooptation et la tendance à s'entourer de profils équivalents comme des raisons freinant l'accès aux femmes à des postes à responsabilité. « La cooptation se fait entre hommes. Les managers sont mal formés à la diversité et aux biais cognitifs » ou encore « les promotions se font souvent par cooptation avec un phénomène de « boys club », font partie des propos recueillis qui vont dans ce sens.

Cet référentiel encore très masculin peut avoir d'autres conséquences dommageables, comme des discriminations des femmes lors des processus d'évaluation (cités par 40 % des répondantes). Sylvie Jehanno, présidente-directrice générale de Dalkia, a également constaté ce phénomène, qui relèverait selon elle d'une forme de mimétisme inconscient : « *On projette plus un homme dans un poste où il y a toujours eu un homme. [...] On est plus observées que les hommes quand on prend un poste à responsabilité car c'est moins courant* ».

Cet « effet miroir » fonctionne d'ailleurs dans les deux sens : il existe une rupture très marquée entre les entreprises féminisées, qui paradoxalement rencontrent des difficultés à recruter des hommes, et les entreprises masculinisées, qui peinent à recruter des femmes. Une opposition qui s'accroît par les choix de carrière à l'issue des études : les étudiants ingénieurs iront vers les entreprises masculinisées, alors que les étudiantes en management s'orientent vers les entreprises féminisées<sup>29</sup>.

27 Jean-Christophe DUHAMEL, Docteur en droit privé, Ingénieur de Recherche, Faculté de Droit – Lille 2, « Le financement des petites et moyennes entreprises (PME) et des microentreprises (MIC) : du développement d'instruments à l'encouragement de marchés de financement – Observation du droit français des sociétés et du financement », p.9.

28, 29 Skema Business School, Observatoire Skema de la féminisation des entreprises, Diversité & Inclusion au sein du CAC40, 2022

**« Les femmes sont indéniablement sous-représentées. Cela vient sans doute d'un cadre de pensée culturel, qui fait que les grilles d'évaluation et les plans de promotion sont pensés au masculin. »**

**Mélanie Hentges**, Managing Director,  
Gobeyond Partners France (groupe Webhelp).

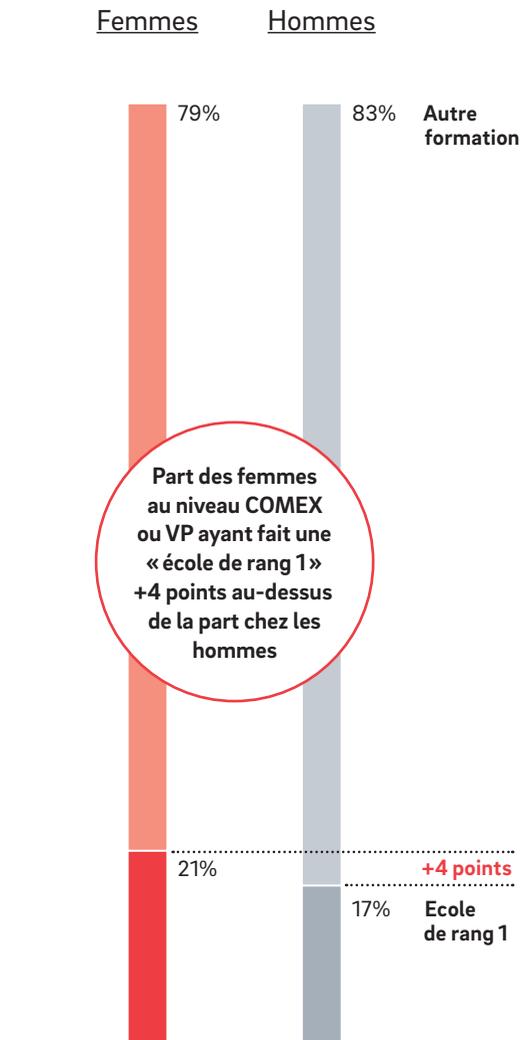
En effet, les exigences liées à ces postes ont été pensées par et pour des hommes : « disponibilité et flexibilité élevées notamment (déplacements fréquents, disponibilités tardives), ce qui ne correspond pas nécessairement à la vision des postes à responsabilité qu'ont les femmes», constate l'une des cadres ayant participé au sondage.

**UN IMPACT SUR DES INDICATEURS DE PROGRESSION QU'IL FAUDRAIT SUIVRE DE MANIÈRE SYSTÉMATIQUE AU SEIN DES OUTILS RH**

Ces biais et leur impact sur les trajectoires de carrière au féminin sont également visibles dans l'analyse réalisée sur les profils LinkedIn, qui montre que les femmes ont souvent besoin d'afficher une formation plus solide que les hommes pour parvenir à des postes de direction. Les femmes VP ou membres de COMEX sont en effet 21 % à avoir fait une école de rang 1<sup>30</sup> contre seulement 17 % chez les hommes). → **G**

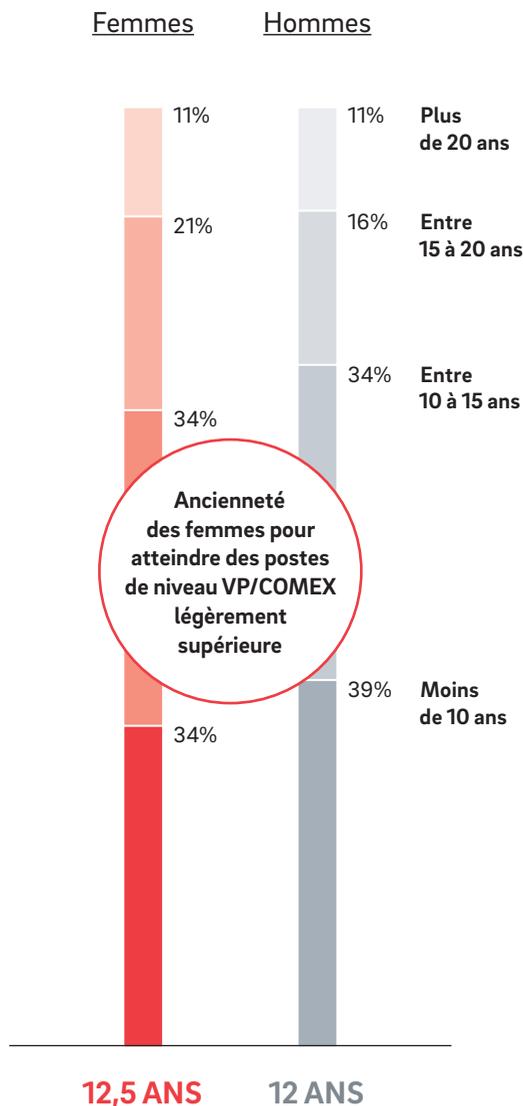
30 Les écoles Tier 1 correspondent au Top 50 du classement mondial des universités WR, le Top 30 de USNews, les Ivy Leagues, les universités allemandes d'excellence, et des ajouts personnels basés sur l'expérience du pays.  
Source : Scrap LinkedIn Roland Berger

**G | Part des VP / membres du COMEX ayant fait une « école de rang 1 »**



Source : sondage GEF x Roland Berger 2022  
« Etat des lieux des trajectoires de carrière au féminin »

## H | Années d'expérience avant d'atteindre un niveau VP ou COMEX (local ou global)



Il est également frappant de noter que les femmes mettent plus de temps que les hommes à atteindre un poste de VP. → H

Comme énoncé dans l'étude «*Potential and the Gender Promotion Gap*»<sup>31</sup>, la notion de «potentiel», évaluée aux côtés de «performance», est souvent empreinte de préjugés. Bien que la performance des femmes soit évaluée meilleure, leur potentiel futur est lui jugé inférieur, malgré le maintien des hauts scores de performance les années suivantes – démontrant que l'évaluation du développement futur est biaisée. Cela a pour conséquence de ralentir les promotions des femmes.

Déjà évoquées pour lutter contre les inégalités dans l'étude GEF 2009<sup>32</sup>, des mesures comme l'évolution des critères d'évaluation, la féminisation des instances de sélection, le suivi de proportion de candidatures féminines pour chaque poste de management, ou encore s'assurer de la présence de femmes dans les plans de promotion, embaucher un nombre de femmes proportionnel au nombre de candidatures féminines ou le nombre minimum de candidatures féminines pour chaque poste vacant, semblent être restées lettre morte.

«*Je pense qu'il existe un biais chez les femmes, qui est de vouloir cocher toutes les cases avant d'accéder à un nouveau poste, et qui peut générer un syndrome de l'imposteur. Résultat : cela pénalise les candidatures féminines, car de nombreuses femmes n'osent pas postuler*», souligne Marie-Luce Godinot, directrice générale adjointe en charge de l'innovation, du développement durable, et des systèmes d'information du groupe Bouygues. On constate de fait que les femmes se sous-évaluent quant à leurs compétences.

**« Les femmes ont tendance à s'évaluer à un niveau ou deux en-dessous d'un poste équivalent. Il faut corriger ces évaluations, afin de rétablir un équilibre. »**

**Laurence Batlle**, présidente de Foncia

Claire Chabrier, qui constate que peu de femmes postulent spontanément aux Grands Prix des Talents Féminins accordés par France Invest (essentiels pourtant pour mettre en lumière des femmes et des rôles modèles), va même encore plus loin : *« le syndrome de l'imposteur est une catastrophe pour les femmes qui vont en faire deux fois plus que les hommes. Le déminer permet aux femmes de lever la main pour saisir des opportunités et de gagner en efficacité ».*

### **UNE INTÉGRATION DIFFICILE DANS DES MILIEUX MAJORITAIREMENT MASCULINS**

Ces constats s'accompagnent d'observations de comportements discriminatoires, moins remonté dans l'étude 2009.<sup>33</sup>

Un obstacle majeur, sur lequel les avancées réglementaires n'ont que peu de prise, se dresse toujours sur le chemin des femmes souhaitant accéder à des postes de direction : l'ambiance encore parfois sexiste, d'entre-soi masculin et de cooptation entre hommes dans les entreprises. En effet, constate une ancienne dirigeante d'une multinationale de biens de grande consommation qui a préféré garder l'anonymat, *« Il y a beaucoup de volonté à inviter les femmes à la table des hommes mais pas de changer le comportement de la table »*, les managers trouvant souvent des excuses pour justifier les comportements et habitudes de certains collaborateurs alors qu' *« il suffit d'une fois où quelqu'un se comporte mal et que la hiérarchie ne réagisse pas pour compromettre auprès de tous les employés les efforts faits sur la diversité »* poursuit cette personne.

### **DES PHÉNOMÈNES DE DISCRIMINATION ENCORE RÉPANDUS**

Il est frappant de constater que plus de 62 % des répondants du sondage ont été l'objet ou témoins de situations de discriminations envers des femmes dans le cadre du travail.

La discrimination peut aussi plus spécifiquement apparaître lors des négociations autour de la rémunération (42 %)<sup>34</sup>. A ce titre on constate que plus les études sont longues, plus les écarts de rémunération sont importants : de bac à bac +2, ils sont de 26,7 % ; et à partir de bac +3, de 36,5 %<sup>35</sup>. Par ailleurs, l'accession aux 3 % d'emplois les mieux rémunérés est deux fois plus probable pour les hommes que pour les femmes<sup>36</sup>.

33 Etude GEF 2009

34 Sondage GEF x Roland Berger

35 Insee, 2020

36 Insee

En outre, l'arrivée de femmes à des postes de direction peut encore faire l'objet de commentaires désobligeants : « *Certaines nominations de femmes au sein des Comex sont encore dévalorisées dans la presse : des médias ont évoqué un manque de légitimité, insinuant donc un manque de compétences. C'est assez révélateur d'une misogynie encore prégnante dans certains milieux, ou a minima d'une difficulté à reconnaître avec équité les compétences des femmes.* », révèle Stéphanie Zolesio, directrice générale exécutive Immobilier au sein du groupe Casino.

#### UN MANQUE DE SOUTIEN DE LA PART DES COLLÈGUES MASCULINS

Les femmes sont 33 % à souligner le manque de considération comme le frein le plus important à leur progression, et 3 sur 5 à pointer le manque de soutien de la part de leurs collègues masculins. Ceci s'explique par le fait que la majorité des hommes aient une perception quasiment opposée. Ils sont en effet 56 % à considérer qu'il n'y a aucune limite à la progression des femmes, et même 19 % à penser que les femmes évoluent plus vite que les hommes.

« *Beaucoup [d'hommes] ne voient pas complètement où est le problème malgré les campagnes de sensibilisation interne et ont peur de se voir désavantager personnellement* », constate l'une des répondantes au sondage. Ce constat est appuyé par un des répondants masculins, pour qui « *étant minoritaires et bénéficiant des politiques de parité, les femmes sont légèrement favorisées* ».

# 33%

des femmes soulignent le manque de considération comme le frein le plus important à leur progression

# 3 sur 5

pointent le manque de soutien de la part de leurs collègues masculins

Ceci s'explique par le fait que la majorité des hommes aient une perception quasiment opposée

# 56%

considèrent qu'il n'y a aucune limite à la progression des femmes

# 19%

pensent que les femmes évoluent plus vite que les hommes

## 3. Quelles voies de progrès ?

En complément de la réglementation, il existe de nombreuses pistes à creuser et à mettre en œuvre par les différentes parties prenantes, en premier lieu par les entreprises.

### 3.1 Quel rôle pour les entreprises ?

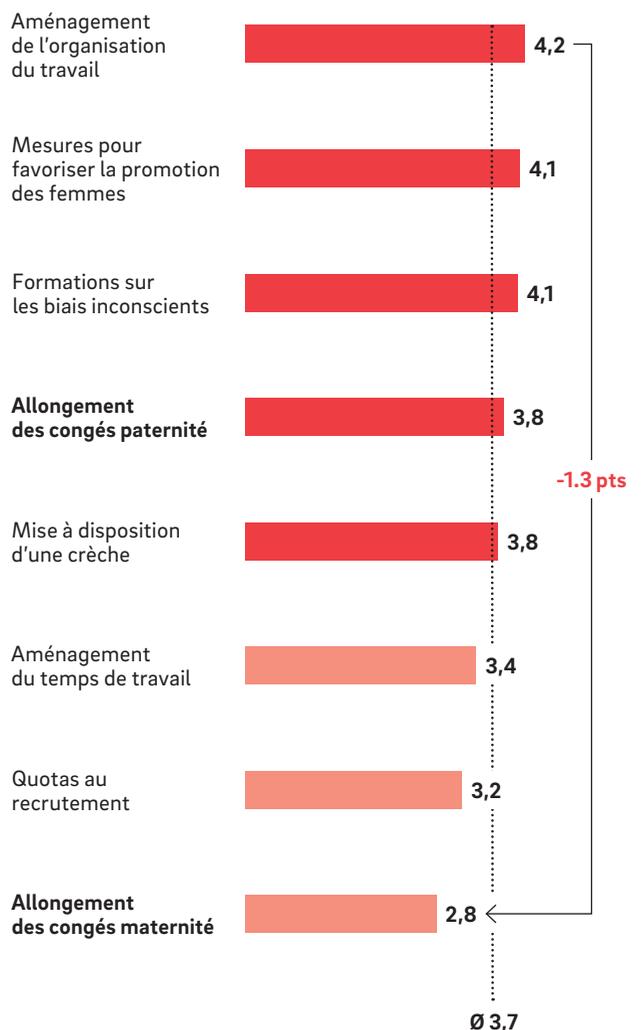
Au-delà de l'application rigoureuse des objectifs fixés par le cadre réglementaire, les entreprises peuvent être actrices du changement et proposer des solutions en faveur de l'égalité femmes-hommes. «*Les entreprises ont, à mon sens, un rôle sociétal plus poussé à jouer car elles peuvent agir plus vite que les gouvernements et rendre leurs actions visibles pour permettre à d'autres entreprises de les adopter à leur tour. Elles doivent mettre en place des indicateurs sur tous les points liés à l'inclusion, la diversité, l'égalité et imaginer ensuite des plans d'actions pour les faire évoluer, si nécessaire*», selon Emmanuelle Quilès, Worldwide Vice President Cardiovascular, Metabolism and Pulmonary Hypertension. Les femmes cadres sont majoritairement favorables à de telles mesures. → I

#### AGIR SUR LE VIVIER :

##### RECRUTEMENT ET PROGRESSION DE CARRIÈRE

Les pratiques en matière de recrutement et de promotion sont des leviers d'amélioration majeurs. Il existe ainsi plusieurs recommandations que les entreprises pourraient mettre en œuvre : avoir des objectifs chiffrés en matière de politique RH, car il est essentiel de «*mettre de l'intentionnalité dans la carrière des femmes, c'est-à-dire prendre des mesures qui vont rendre possible leur progression*», mais aussi prêter une plus grande attention au vivier de recrutement externe et interne.

#### I | Efficacité des mesures favorables aux carrières des femmes mises en place en entreprise [moyenne ; 5 = très favorable]



Par ailleurs, la diversification du recrutement paraît essentielle :

**« Je vois plusieurs pistes de progrès : d'abord, le fait de demander systématiquement des candidatures mixtes pour chaque poste. »**

**Marie-Luce Godinot**, directrice générale adjointe en charge de l'innovation, du développement durable, et des systèmes d'information du groupe Bouygues.

Dans certains secteurs, il paraît urgent d'activer cette piste : *« Le monde du capital-investissement, par exemple, reste essentiellement masculin (même si le pourcentage de femmes progresse, notamment suite à la signature volontariste d'une Charte en faveur de la parité par France Invest) car un des prérequis pour accéder à un comité d'investissement est d'avoir au moins 10 ans d'expérience dans une équipe de capital-investissement, tout en étant au préalable passé par une banque d'affaires ou un cabinet en conseil stratégique, ce qui limite beaucoup la diversité des profils. Pour accélérer la féminisation des comités d'investissement, il faut diversifier les parcours de formation et les expériences des recrues »*, explique Claire Chabrier, présidente de France Invest.

### RENFORCER LES INITIATIVES INTERNES

Le renforcement des initiatives internes en matière de networking et de formation est également crucial. 62 % des répondantes voient ainsi dans le networking féminin une réponse intéressante à cette problématique.

35 % des entreprises proposent aujourd'hui l'accès à ces réseaux à leurs collaboratrices<sup>37</sup>, réseaux qui d'ailleurs s'ouvrent ensuite aux hommes comme on a pu le constater dans les réponses des entretiens qualitatifs. Finalement, c'est surtout l'existence de réseaux internes qui peut contribuer au changement, sans nécessairement les réduire à un genre : *« structurer des réseaux féminins pour rompre l'isolement dans des secteurs très masculins, en les ouvrant progressivement pour les faire changer d'échelle et créer des actions mixtes »*, selon Marie-Luce Godinot, directrice générale adjointe en charge de l'innovation, du développement durable, et des systèmes d'information du groupe Bouygues. Les formations contre les biais de genre d'une part, couplées au mentoring et au coaching d'autre part, forment donc un ensemble cohérent, *« mais cela ne fonctionne que si une réelle volonté de transformation est présente »*.

Ces réseaux peuvent également être complétés par des groupes de réflexion sur les pistes d'amélioration de l'inclusion. Pour leur faire prendre toute leur ampleur et permettre leur mise à l'échelle, il est nécessaire de les institutionnaliser et de les officialiser.

Comme dans le cas des démarches initiés par la fonction RH, les initiatives internes en matière de networking et de formation doivent être portées dans leur ensemble par le leadership (CEO, Comex) et des représentants des métiers afin de s'inscrire dans la durée.

### CONTINUER À FAVORISER LES MESURES POUR L'ÉQUILIBRE VIE PRO / VIE PERSO

La flexibilité et l'aménagement de l'organisation du travail sont des pistes citées par de nombreuses femmes comme étant les pratiques les plus favorables à leurs carrières, suivies par les mesures de promotion et de formation. Sylvie Jéhanno insiste sur ce point, qui rejoint

par ailleurs la nécessité de ne pas se mettre de barrières : *«Il y a des jeunes femmes qui s'auto-censurent quand elles ont des jeunes enfants en refusant des promotions. C'est dommage».*

Stéphanie Zolesio, directrice générale exécutive Immobilier au sein du groupe Casino, témoigne de la pertinence de telles mesures : *«A l'issue de mes congés maternité, j'ai souhaité reprendre ma vie professionnelle immédiatement et ainsi mieux partager l'implication parentale au sein du couple ; ce choix a été possible dans ma configuration familiale sans que cela n'entame mon équilibre, grâce aux mesures mises en place par l'entreprise. La vie familiale y est facilitée, par exemple avec l'obtention de places en crèche et avec une situation géographique pratique quant à nos locaux, et surtout un soin est apporté au retour au travail après un congé maternité.*

***A titre d'exemple, il m'a été confié le projet stratégique de l'entreprise à mon retour de congé maternité : un levier de motivation réel qui m'a encore plus engagée dans l'entreprise ».***

**Stéphanie Zolesio**, directrice générale exécutive Immobilier, groupe Casino

## 3.2 Les conseils de femmes dirigeantes

Que faire alors quand on est une femme en entreprise et qu'on souhaite progresser dans la hiérarchie ? Fortes de leur expérience, les femmes dirigeantes que nous avons interrogées ont partagé ces conseils pour mettre toutes les chances de son côté.

Il est tout d'abord essentiel d'avoir une idée clairement définie de ses priorités professionnelles, en sachant ce qu'on est prêt à accepter et les renoncements qu'on est prêt à faire. La négociation des conditions d'arrivée dans un nouveau poste doit être faite avec tout autant de soin : au-delà de la rémunération, veiller à ce que le cadre soit aligné avec ses valeurs et que les supérieurs soient intéressés à votre réussite, y compris financièrement.

Par ailleurs, il est indispensable de s'entourer : choisir des mentors professionnels bienveillants et exigeants, sparring partners avec qui partager des idées innovantes, ainsi que de se construire un cercle de confiance et de soutien.

Sans oublier de déminer le syndrome de l'imposteur, ce qui permet aux femmes de saisir les opportunités qui se présentent à elles (les opportunités ne passent pas deux fois) et de consacrer du temps à des tâches qui ne semblent pas «productives» sur le court terme telles que lire la presse économique ou travailler son réseau.

Ce dernier point est d'ailleurs un conseil majeur : il est important de rejoindre les réseaux de networking et professionnels où les hommes sont actuellement plus proactifs et y consacrent plus de temps. Et s'engager c'est aussi rendre la pareille en répondant aux sollicitations et en aidant les jeunes générations à suivre votre voie.

# Conclusion

L'étude GEF publiée en 2009, « *Les pratiques destinées à favoriser la mixité des équipes dirigeantes* », formulait 25 recommandations dont 16 applicables rapidement afin de renforcer la mixité dans les postes de direction en France. 13 ans plus tard, force est de constater que nombre d'entre elles sont toujours d'actualité comme favoriser la création de réseaux féminins et mixtes ou faire évoluer les critères d'évaluation de la performance pour intégrer les compétences et qualités complémentaires féminines et masculines. D'autres en revanche semblent avoir été intégrées. C'est notamment le cas de la remise en cause de la culture du présentéisme, accélérée par la crise du Covid. On constate également une augmentation du nombre de rôles modèles, ce qui contribue à encourager les ambitions.

Si on se projette dans les années à venir, les exigences réglementaires vont s'accroître : la loi dite Rixain, citée précédemment, prévoit qu'à partir de 2027, les entreprises devront atteindre un quota d'au moins 30 % de femmes cadres dirigeantes et 30 % de femmes membres des instances dirigeantes. Ce palier passera à 40 % en 2030, et les entreprises disposeront d'un délai de deux ans pour se mettre en conformité avec la loi, sous peine de pénalités financières (jusqu'à 1 % du chiffre d'affaires). On peut donc espérer que cette impulsion entraînera une réelle évolution des mentalités, qui demeure un des obstacles majeurs sur le chemin de l'égalité réelle.

# Annexes

## LE PROFIL DES RÉPONDANTS AU SONDAGE

Sondage : 917 répondants au total, 5 questions de profilage, 40 questions sur l'évolution de l'égalité des genres au travail. 93 % des répondants sont des femmes, et 88 % ont un statut de cadre. La majorité travaille en France. Les principaux secteurs représentés sont : les études et conseils (17 %), la banque / assurance (12 %), et le commerce / négoce / distribution (8 %). 40 % des répondants travaillent dans des entreprises de plus de 5 000 salariés.

## SCRAPPING LINKEDIN : MÉTHODOLOGIE

L'objectif de notre scrapping LinkedIn était d'étudier la mixité dans les strates n-1, n-2 et n-3 des entreprises, afin d'analyser le niveau de parité, les années d'expérience nécessaires pour atteindre des postes de direction, l'impact de la formation, etc.

La recherche de profils a été filtrée selon différents critères : niveau de séniorité (PDG ou owner, CXO, VP), mots clés dans l'intitulé du poste (VP, vice-président, CEO délégué), dans un périmètre France et pour les entreprises du CAC 40.

Au total, ce sont 12 765 profils qui ont émergé (soit environ 70 à 500 profils par entreprise).

## LISTE DES ÉCOLES TIER 1

Les écoles Tier 1 correspondent au Top 50 du classement mondial des universités WR, le Top 30 de USNews, les Ivy Leagues, les universités allemandes d'excellence, et des ajouts personnels basés sur l'expérience du pays. En l'occurrence, il s'agit de : HEC Paris, ESSEC, ESCP, EM Lyon, EDHEC, ENA, ENS, Polytechnique, Ecole Centrale, Ponts-et-Chaussées, Mines, Telecom, Sciences Po, St-Cyr, Australian National University, University of Melbourne, University of Sydney, UNSW, Catholic University of Leuven, McGill, University of Toronto, UBC, Peking University, Tsinghua, Fudan University, Zhejiang University, Shanghai Jiao Tong University, University of Copenhagen, TUM, Heidelberg University, LMU Munich, UKU, CUHK, CityU, HKUST, Bocconi, University of Tokyo, Kyoto University, University of Amsterdam, NUS, NTU, Seoul National University, KAIST, Karolinska Institute, EPFL, ETH Zurich, University of Zurich, UCL, Warwick, Cambridge, LSE, King's College, Imperial College, Oxford, University of Edinburgh, University of Manchester, University of Glasgow, Harvard, Stanford, Berkeley, Yale, MIT, Columbia, Northwestern, Duke, NYU, Brown, Cornell, UPenn, Princeton, UCLA, Babson College, Georgia Institute of Technology, CEMS - The Global Alliance in Management Education.

## LISTE DES DIRIGEANTES INTERVIEWÉES

<b>Stéphanie Zolésio</b> <i>Directrice générale exécutive</i>	Casino (Immobilier)
<b>Corinne Trocellier</b> <i>COO</i>	SCOR (Assurance)
<b>Sylvie Jehanno</b> <i>Présidente-directrice générale</i>	Dalkia (Infrastructure)
<b>Laurence Batlle</b> <i>Présidente</i>	Foncia (Immobilier)
<b>Emmanuelle Quiles</b> <i>Worldwide Vice President Cardiovascular, Metabolism and Pulmonary Hypertension</i>	Jansen (J&J) (Santé)
<b>Claire Chabrier</b> <i>Présidente</i>	France Invest (Finance)
<b>Mélanie Hentges</b> <i>Managing Director, Gobeyond Partners France</i>	Webhelp (TMT)

# Auteurs

## ROLAND BERGER

### Matthieu Simon

Partner

matthieu.simon@rolandberger.com

### Solène Demay

Senior Consultante

solene.demay@rolandberger.com

### Basile Anthonioz

Senior Consultant

basile.anthonioz@rolandberger.com

### Catalina Medrano

Project Manager

catalina.medrano@rolandberger.com

### Mathieu Michelin

Content Manager

mathieu.michelin@rolandberger.com

## GRANDES ECOLES AU FÉMININ (GEF)

### Hortense de Roux

Présidente

Partner Ashurst

Hortense.deRoux@Ashurst.com

### Aurélie Maspétiol

Responsable Droit des affaires

La Banque Postale

maspetiolaurelie@gmail.com

### Aurélie Dhavernas

Manager

Blunomy

aurelie.dhavernas@enea-consulting.com

## REMERCIEMENTS

Les hautes dirigeantes françaises interviewées,  
l'équipe de bénévoles Roland Berger,  
l'équipe de bénévoles GEF, Ethics & Boards.

Novembre 2022

Les auteurs accueillent vos questions, commentaires ou suggestions

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

Cette publication a été préparée à titre indicatif seulement. Le lecteur ne doit pas prendre de décision au regard des informations qu'elle contient sans avoir reçu un avis professionnel spécifique. Roland Berger GmbH ne peut être tenu responsable des dommages résultant de l'utilisation des informations contenues dans cette publication.

© 2022 ROLAND BERGER GMBH. TOUS DROITS RÉSERVÉS.

ROLAND BERGER est le seul cabinet de conseil de direction générale d'origine européenne qui ait une présence forte à l'international. En tant que société indépendante, détenue exclusivement par nos associés, nous disposons de 51 bureaux sur tous les grands marchés. Nos 2 700 employés offrent une approche unique, combinant analyse et empathie. Animés par nos valeurs d'entrepreneuriat et d'excellence, nous sommes convaincus, chez Roland Berger, que le monde a besoin d'un nouveau paradigme durable, qui prenne en compte l'ensemble du cycle de valeur. Grâce à des équipes diversifiées, avec des compétences pour tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions, nous sommes en mesure d'apporter la meilleure expertise possible pour relever les profonds défis d'aujourd'hui et de demain.

#### GRANDES ECOLES AU FÉMININ (GEF)

Créé en 2002, GEF regroupe 10 associations de diplômés de grandes écoles françaises : Centrale Paris, ENA, ESCP Europe, ESSEC, HEC, INSEAD, Mines Paris, Polytechnique, Ponts ParisTech, Sciences-Po Paris.

GEF s'engage au travers d'actions multiples pour toutes les femmes du monde professionnel en travaillant à faire bouger et évoluer les lignes sur le thème de la mixité. Concrètement, GEF se place à la fois comme un observatoire des évolutions des parcours des femmes et des hommes diplômés de ses écoles au travers des études réalisées régulièrement (8 études depuis 2003) mais aussi des tendances internationales, un lieu de réflexion et de partage avec des petits-déjeuners bimestriels autour de dirigeants, de responsables politiques ou d'intellectuels, une force de proposition innovante pour les pouvoirs publics et pour les entrepreneurs.