



3 sur 40

**Quelle place pour les femmes aux postes de
CEO des entreprises ?**

*par Marlène Schiappa, Fondatrice du Next Women 40,
présidente d'ACTIVES, associée de Tilder et ancienne
ministre*

Introduction : 92,5% d'hommes

37 entreprises du CAC 40 sont dirigées par des hommes. C'est-à-dire 92,5%. A l'heure où certains affirment qu'on en fait trop pour les femmes en entreprise, ce chiffre nous indique qu'il reste une citadelle imprenable, cette dernière marche des postes de pouvoir. Dans quel autre secteur accepterait-on cette différence ? Imaginez-vous un gouvernement avec 92,5% d'hommes ? Une remise des Césars avec 92,5% d'hommes ? Une chaîne de télévision avec une grille de 92,5% d'hommes ? Cela créerait un scandale. Pour autant, la société dans son ensemble semble avoir admis comme une fatalité que ces 92,5% d'entreprises cotés au CAC soient dirigées par des hommes. Comme si les femmes en étaient implicitement interdites.

D'où partons-nous ? Il y a trois générations, les femmes ne pouvaient pas travailler sans l'autorisation de leur mari ou disposer d'un chéquier librement. Au regard de l'histoire de l'humanité, l'histoire des droits des femmes au travail est relativement récente. Pour autant, si le combat pour l'égalité salariale ou contre les violences conjugales réussit enfin, à la suite du Grenelle dédié, à intéresser le grand public, un autre volet de la place des femmes reste délaissé : le top de la pyramide, la dernière marche, les femmes CEO d'entreprises. Ces dernières décennies, les mouvements pour l'égalité femmes-hommes et les pouvoirs publics ont permis des avancées significatives dans de nombreux domaines, mais les femmes restent toujours sous-représentées dans les postes

de CEO. Et cela ne semble choquer personne. Aujourd'hui, il s'avère essentiel de comprendre pourquoi si peu de femmes atteignent les plus hauts niveaux de direction et de réfléchir aux initiatives concrètes permettant de faire bouger les lignes.

Ce rapport propose une analyse des statistiques et des enjeux clés, en y ajoutant des réflexions personnelles et des exemples tirés de mon expérience et des propositions d'actions. Car au-delà des chiffres, comprendre les freins culturels et sociétaux qui empêchent tant de femmes d'atteindre les postes auxquels elles aspirent est nécessaire pour y remédier.

Benchmark : femmes CEO dans le monde, vraiment mieux ?

Toutes les conditions de la réussite des femmes en entreprise sont réunies en France. Et beaucoup de dirigeantes françaises réussissent d'ailleurs admirablement. Pour autant, trop de fonds d'investissements, de conseils de surveillance, de Comex et d'instances dirigeantes excluent encore implicitement les femmes. C'est un exemple flagrant de la différence entre le droit formel et le droit réel. Si le droit ne peut pas tout, il pose un cadre clair que le monde anglo-saxon nous envie. Mais le droit ne suffit pas et c'est tout une organisation qui doit enfin faire une place aux femmes.

Les chiffres montrent qu'au niveau mondial, les femmes représentent moins de 10 % des CEO des entreprises du Fortune 500. Ce chiffre illustre une réalité choquante : en 2023, il n'y a que 52 femmes CEO dans les plus grandes entreprises américaines. Tous secteurs confondus, les femmes occupent 29% des postes de direction aux USA. Et il a fallu attendre 2018 pour qu'une femme dirige le New York Stock Exchange, la bourse de New-York, après 226 années d'existence. Dans des pays comme le Japon ou l'Inde, cette proportion tombe à moins de 3 %.

Mais l'Europe n'est pas toujours meilleure. Selon la Commission européenne, seul un poste d'encadrement sur trois est occupé par une femme dans toute l'Europe. En Norvège, environ 12 % des CEO sont des femmes, ce qui reste bien en dessous de la parité. Bref, loin des discours qui vantent les démocraties du Nord de l'Europe ou la politique féministe espagnole, absolument aucun pays au monde ne peut aujourd'hui se vanter de faire progresser la place des femmes CEO.

Un cadre législatif renforcé pour l'égalité femmes-hommes en France

Depuis les années 1970, la France a adopté des lois qui ont transformé le paysage professionnel pour les femmes, posant les bases d'une égalité de droits au travail. La loi Roudy de 1983, première législation spécifique à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, a marqué un tournant en imposant l'égalité salariale à compétences égales. La loi Génisson de 2001 a renforcé ce cadre en

obligeant les entreprises à négocier régulièrement sur l'égalité professionnelle. Plus récemment, la loi Copé-Zimmermann de 2011 a introduit des quotas visant à féminiser les conseils d'administration des entreprises, et en 2018, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel a instauré l'index d'égalité professionnelle, permettant de mesurer et de corriger les inégalités de manière plus proactive. Les quotas ont aussi été élargis au Comex avec des conditions larges.

Ces lois sont des jalons essentiels, mais elles demeurent insuffisantes face aux freins sociétaux et culturels persistants qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de direction et de pouvoir économique. Pourquoi ? Parce que la loi ne peut pas tout ! Concernant les CEO, comment agir ? Il est impossible d'imposer des binômes paritaires – et pas souhaitable de le faire. Mais comment ne pas être surprise de constater que les *short lists* pour la succession d'Aéroport de Paris ou du Crédit Agricole sont 100% *all men panel* ? Vraiment, aucune femme en France n'est en capacité d'être ne serait-ce que short listée pour diriger ces entreprises ?

Les freins malgré la loi : diagnostic chiffré et coût pour la société

Les freins que rencontrent les femmes pour progresser dans le monde économique sont ancrés dans des chiffres révélateurs. En France, les femmes représentent environ 48 % de la population active, mais seulement 20 % des postes de direction du SBF 120 sont occupés par des

femmes. L'écart salarial moyen reste également significatif, avec une différence de 15 % entre les salaires des femmes et des hommes à poste égal. Parmi les 40 entreprises du CAC 40, on l'a dit, seules trois femmes occupent aujourd'hui des postes de CEO. Ce chiffre est inadmissible dans une société qui se veut égalitaire. Par ailleurs, la « pénalité de maternité » ou du « plafond de mère » coûte en moyenne 5 % de revenu par enfant aux mères, tandis que les hommes mariés et pères perçoivent une prime implicite dans leur progression de carrière. C'est le « daddy bonus » décrit dans mon livre « Plafond de mère – comment la maternité freine la carrière des femmes. »

Mais y voir exclusivement un sujet de justice ou d'égalité, bref un sujet sociétal, serait une erreur. Le plafond de verre n'est pas seulement un frein personnel pour les femmes ; il représente également un coût économique pour la société dans son ensemble. Une étude de McKinsey estime que combler les écarts de parité dans le monde du travail pourrait générer jusqu'à 12 000 milliards de dollars pour le PIB mondial ! En France, une parité réelle dans les postes de direction permettrait une augmentation de 10 % de la croissance économique. Le maintien d'un plafond de verre, à l'inverse, freine la productivité, réduit l'innovation, et diminue la compétitivité des entreprises françaises. En bref, libérer l'ambition des femmes est non seulement une exigence de justice sociale, mais également une nécessité économique.

Next Women 40 : une réponse à l'urgence

Pour répondre à ces défis, l'ONG de coalition ACTIVES que je préside a décidé de lancer le *Next Women 40*. Cette initiative distingue 40 femmes dirigeantes françaises capables de devenir CEO du CAC 40. Pour répondre à la phrase « On aurait bien aimé nommer une femme, mais on n'en a pas trouvé ! » Avec l'objectif explicite de visibiliser les futures dirigeantes du CAC 40, le *Next Women 40* soutient des talents qui ont le potentiel de devenir des CEO de premier plan. Grâce à un jury de douze personnalités reconnues du monde de l'entreprise, ces dirigeantes obtiennent une visibilité accrue, un réseau élargi, et un soutien dans leurs démarches d'accès aux plus hautes instances de décision.

Le *Next Women 40* est placé sous le haut patronage du Président de la République qui a reçu à l'Élysée les lauréates, le jury et le board de l'ONG pour accorder une reconnaissance forte à ces femmes. Ce *Next Women 40* est un symbole de l'ambition assumée et collective des femmes, une preuve tangible que des femmes dirigeantes compétentes prêtes à devenir CEO existent. Et que la femme que l'on n'a pas trouvée pour la nommer, c'est la femme que l'on n'a pas cherchée !

Des entreprises plus performantes grâce aux femmes dirigeantes ?

Quoi qu'il en soit, il existe un vrai ROI de la réussite des femmes en entreprises. Une étude de McKinsey révèle que les entreprises ayant une forte parité dans leurs équipes de direction enregistrent une performance financière

supérieure de 21 % en moyenne par rapport à leurs concurrents. Pour justifier la nomination de femmes, certains avancent aussi le supposé « leadership féminin. » Nous serions plus douces, diplomates, calmes, bienveillantes, gentilles... Méfions-nous toujours de l'essentialisation visant à affirmer que les femmes auraient un management plus doux ou seraient des gestionnaires plus prudentes. Car cela vient à dire qu'il manque des qualités aux femmes, et donc à justifier leur mise à l'écart ! La « falaise de verre » a d'ailleurs démontré que l'on allait souvent chercher des femmes pour leur confier des responsabilités au moment où les entreprises sont en difficulté. Mais les entreprises qui favorisent une parité réelle montrent également des résultats économiques significatifs. Est-ce dommage d'en arriver à cet argument ?

C'est d'ailleurs un argument valable pour la mixité des équipes au sens large. Dans le secteur bancaire, BNP Paribas a par exemple mis en place une politique proactive pour encourager l'accès des femmes aux postes de direction. Résultat : le nombre de femmes aux postes de cadres a augmenté de 30 % en dix ans, et les performances de l'entreprise se sont améliorées en termes de satisfaction client et de fidélité des employés. Chez Safran, Ross McInnes explique que le Conseil d'administration a décidé de rémunérer ses cadres dirigeants en fonction de l'atteinte d'objectifs de féminisation. On entend parler de politiques internes similaires chez Veolia. Comme quoi, quand on a une obligation de résultats, on obtient... des résultats.

Les principaux obstacles à l'accès des femmes aux postes de CEO

Le plafond de verre et les "si petites ambitions"

Dans mon livre *"Nos si petites ambitions – pour une révolution de la réussite des femmes"*, j'évoque le fait que les femmes sont souvent confrontées, dès le début de leur carrière, à des stéréotypes et des freins culturels qui limitent leurs aspirations. Il est frappant de constater que beaucoup de femmes, même ambitieuses, hésitent à viser des postes de haute direction en raison de ces messages implicites qui leur font croire qu'elles "ne sont pas à leur place". Ce que l'on appelle le "plafond de verre" n'est pas seulement un obstacle structurel, c'est aussi une intériorisation de limites : les femmes intègrent souvent l'idée qu'elles ne doivent pas viser trop haut. Mais pourquoi ? Parce que l'on fait payer très cher la réussite à celles qui y parviennent. Une manière aussi d'en « déguster les autres ».

Bien sûr, la présomption d'incompétence qui fait que l'on va estimer les femmes comme usurpatrices même quand elles sont expertes, alors que les hommes bénéficient d'une présomption de compétence, freine les femmes dans leurs expressions publiques. On les pousse vers le syndrome de Cendrillon ou de la bonne élève : à bien faire leur travail sans se montrer trop visibles ni trop « show off ». Elles intègrent qu'il vaut mieux ne pas communiquer sur leurs réussites, et personne n'en prend donc connaissance. CQFD.

L'impact des responsabilités familiales sur les mères

En vingt ans d'engagement, de la présidence "Maman Travaille" au jury du prix HEC au féminin, et désormais chez Tilder auprès de dirigeants, j'ai souvent entendu des mères dire qu'elles ne postulaient pas à certains postes parce qu'elles estimaient que la culture de l'entreprise n'était pas compatible avec leurs obligations familiales. C'est ce que j'appelle le "plafond de mère" : un obstacle supplémentaire pour celles qui cumulent carrières et responsabilités familiales. Ce plafond de mère s'ajoute au plafond de verre, et les deux cumulent leurs effets pour créer une double barrière.

La répartition des responsabilités familiales reste l'une des principales causes de la sous-représentation des femmes aux postes de direction. En France, malgré les progrès des dernières décennies, ce sont encore les femmes qui prennent en charge la majorité des tâches domestiques et parentales. Cette inégalité est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles j'ai fondé le réseau "Maman Travaille" : permettre aux mères de partager leurs expériences et de défendre leur droit à concilier carrière et vie de famille. La maternité a encore un impact négatif sur la carrière des femmes tandis que les hommes bénéficient du « daddy bonus » ET des congés paternités allongés sans que cela ne permette de mieux répartir les tâches ménagères ! Toujours 80% en moyenne accomplies par les femmes.

De plus, le manque de flexibilité dans certaines entreprises empêche les femmes de prendre des responsabilités élevées, alors que les données montrent que les entreprises offrant des politiques de flexibilité et de soutien parental (comme le congé parental partagé ou des horaires adaptés) ont une meilleure rétention de leurs talents féminins. C'est une question que j'ai soulevée à plusieurs reprises : pourquoi les entreprises ne font-elles pas davantage pour adapter aux femmes le rythme de travail sur le long terme ? Si l'on estime qu'elles sont éloignées de la réussite entre 28 et 38 ans par les responsabilités familiales, pourquoi ne pas envisager qu'après 50 ans, elles soient totalement en capacité de prendre de nouvelles responsabilités jamais exercées jusque là ?

Par ailleurs, j'analyse dans « *Nos si petites ambitions – pour une révolution de la réussite des femmes* » le syndrome de l'Oscar et le *backlash* qui revient contre les femmes qui réussissent. En l'espèce ce syndrome montre que les femmes qui reçoivent des trophées ont une probabilité plus élevée de divorcer dans les mois qui suivent que les hommes. La réussite des femmes effraie jusque sous leur propre toit. Le rôle des hommes en tant que partenaires dans les couples est absolument central. Un mari soutenant est plus efficace que dix ans de mentorat.

A l'inverse, un compagnon qui vous dénigre et vous fait payer implicitement vos réussites en vous en demandant plus à la maison, peut ruiner toutes vos performances économiques. Par ailleurs, les violences intrafamiliales restent une réalité et touchent de nombreux couples.

Imaginer qu'une femme va lever la tête fièrement pour demander une augmentation quand elle a passé une soirée entière à subir insultes, cris et parfois coups, est totalement utopique.

Et quand on parle de postes de CEO, la question de la conciliation vie professionnelle vie familiale est vaste. Il ne s'agit pas juste d'avoir quelqu'un pour aller chercher les enfants à l'école, mais d'assumer aussi les dîners, les vacances scolaires et les déplacements à l'étranger.

Politiques publiques, politiques corporate : à l'action !

Les quotas restent les actions qui ont fait leurs preuves. Des lois concrètes comme la loi Copé-Zimmermann, imposant 40 % de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises, ont montré leur efficacité. Surtout parce qu'elle a mis en place une obligation de parité, annulant les décisions si la parité n'est pas atteinte ! C'est un mal nécessaire, certes. Mais depuis sa mise en place en 2011, la part de femmes dans ces instances est passée de 10 % à près de 45 selon le Women's forum. Pour aller plus loin, l'extension de ces quotas aux instances exécutives, où les décisions stratégiques sont prises, est indispensable au-delà des Comex et des boards. A terme pour faire un petit clin d'œil, gageons que ces quotas protégeront les hommes !

Le soutien renforcé aux parents en entreprise est une vraie plus-value. Les politiques de congé parental et de garde d'enfants sont des éléments cruciaux pour soutenir l'ambition des mères comme des pères. Le « parental act » poussé par L'Oréal pour le congé paternité par exemple, ou les politiques RH comme celles de Danone offrent désormais des congés parentaux de longue durée aussi bien aux mères qu'aux pères, favorisant ainsi une culture d'égalité au sein de l'entreprise.

Parmi les solutions, des réseaux féminins actifs et influents semblent incontournables. En France, des ONG de coalitions comme *Actives*, que j'ai l'honneur de présider, favorisent la visibilité des femmes dirigeantes et leur mise en relation. Dans pléthore d'entreprises, des réseaux féminins professionnels existent et ils me semblent nécessaires pour activer la solidarité, mais aussi pour se décentrer et comprendre que les freins ne sont pas individuels : ils sont systémiques. Ces réseaux renforcent souvent la confiance en soi et offrent des modèles d'identification indispensables pour que chaque femme puisse visualiser et concrétiser ses ambitions. Ils peuvent faire en sorte que les recrutements prennent toujours en compte une femme et un homme en *short list* et porter en collectif des propositions au plus haut niveau de l'entreprise !

Enfin, l'éducation au leadership des femmes dès l'école et l'université sont absolument indispensables. Les formations universitaires doivent inclure des modules sur le leadership inclusif et la diversité. Des initiatives comme le programme de mentorat pour les jeunes femmes ou de

formations comme HEC, l'Essec et l'EM Lyon pour les femmes voulant devenir administratrices démontrent l'impact positif de l'éducation et de la formation pour créer une nouvelle génération de leaders sensibles aux questions d'égalité. Au-delà, tout simplement, orienter les filles vers des filières où l'on manie des chiffres les amèneront naturellement vers la finance. Elles sont trop nombreuses aujourd'hui dans des filières comme l'engagement, la communication, la RSE, les ressources humaines... n'être jamais passée par un P&L, c'est la garantie de n'être jamais nommée CEO. Hommes ou femmes confondus !

Les femmes CEO surperforment... et alors ?

Les recherches montrent clairement que les entreprises qui promeuvent des femmes aux postes de CEO obtiennent des résultats positifs sur divers indicateurs. Par exemple, une étude de McKinsey a démontré que les entreprises avec une plus grande diversité de genre dans leurs équipes de direction sont 21 % plus susceptibles de surperformer leurs concurrents en termes de rentabilité. Les femmes dirigent différemment, et leur approche collaborative et inclusive se traduit souvent par une meilleure gestion des risques et une capacité d'innovation accrue.

Lorsqu'une femme est à la tête d'une entreprise, elle ouvre la voie pour d'autres femmes dans les niveaux hiérarchiques inférieurs. Par exemple, sous la direction de Mary Barra, CEO de General Motors, l'entreprise a fait des progrès significatifs en matière de diversité et de développement durable, deux enjeux sur lesquels les

femmes leaders ont souvent un impact. De même, la direction d'Emma Walmsley chez GlaxoSmithKline a permis de renforcer les initiatives de santé publique et d'égalité salariale au sein de l'entreprise.

Ces exemples illustrent la valeur ajoutée que les femmes peuvent apporter lorsqu'elles sont aux commandes, non seulement sur le plan financier mais aussi dans les politiques sociales et environnementales. Il est prouvé que les femmes CEO priorisent des stratégies de long terme et adoptent des approches plus inclusives. Cela démontre bien que la diversité au sommet n'est pas seulement une question de justice sociale, mais aussi une nécessité économique.

Pour autant, je suis mal à l'aise avec l'idée selon laquelle les femmes devraient surperformer, comme pour s'excuser ou compenser leur simple présence. Nous l'avons vu avec le Next Women 40, la tentation est bien trop grande d'ajouter des critères de sélection dès lors qu'il s'agit de femmes.

Les féministes ne doivent pas abandonner les femmes qui réussissent

La question de l'égalité entre les femmes et les hommes ne doit pas se limiter aux enjeux de lutte contre la précarité et les violences. Le mouvement féministe ne doit pas abandonner la question de l'égalité dans les plus hautes instances des entreprises sous prétexte qu'elle ne concerne pas les femmes les plus en difficulté.

Car l'ambition des femmes dirigeantes n'est pas un enjeu élitiste : c'est un enjeu de société. En permettant à toutes les femmes d'atteindre leurs objectifs les plus élevés, nous ouvrons la voie à un progrès collectif, à un enrichissement économique et à une culture d'égalité réelle.

Si j'ai appris une chose en tant que militante pour les droits des femmes et ancienne ministre, c'est que le changement doit être porté par des actions concrètes. Nous ne pouvons plus nous contenter de quelques exemples d'ascension féminine pour illustrer des progrès de façade. Nous devons viser une transformation en profondeur qui repose sur des politiques publiques ambitieuses et des engagements privés.

Il est temps pour les entreprises d'adopter une nouvelle culture managériale, où la performance, l'innovation et le bien-être des employés sont autant de priorités que l'égalité des genres. Les freins que rencontrent les femmes, que ce soit le plafond de verre ou le plafond de mère, doivent être éliminés pour permettre aux talents féminins d'atteindre leur plein potentiel à tout moment de la vie. Il s'agit aussi de s'interroger collectivement sur nos modèles de leadership, qui restent trop souvent masculins, et de se demander pourquoi les aspirations féminines continuent d'être perçues comme des "si petites ambitions".

Enfin, il est essentiel de promouvoir une solidarité active entre femmes, que ce soit par des réseaux professionnels, du mentorat, ou des programmes de soutien aux carrières féminines. Car si les femmes peuvent voir d'autres femmes réussir, elles peuvent alors rêver d'aller aussi loin.

La question de la parité dans les postes de CEO n'est pas seulement une bataille pour les femmes, mais pour toute la société.

Le mouvement vers la parité au sommet des organisations doit rester une priorité. Car tant que les CEO et les Comex ne refléteront pas une représentation équitable de la société, l'ambition féminine restera bridée. Libérer cette ambition est plus qu'un objectif ; c'est une exigence pour une société équitable et dynamique, un levier de compétitivité et de justice qui bénéficiera à toutes... et à tous !