

Place des femmes, pourquoi ça traîne

Progrès.
Conseils d'administration, directions... les femmes s'imposent doucement.

PAR DOMITILLE ARRIVET

Merci aux quotas. Sous la pression de la loi, le nombre de fauteuils accordés aux femmes dans les conseils d'administration grimpe enfin. Le sexe dit faible représente en moyenne 20 % des administrateurs des sociétés cotées et même 24 % des administrateurs du CAC 40 contre 11 % en 2009, avant que la loi soit promulguée. Les adeptes des évaluations quantitatives applaudissent, mais, à bien y regarder, le bilan est encore contrasté. D'abord parce que ce sont souvent les mêmes femmes auxquelles on offre des sièges dans les conseils. En témoigne Anne-Marie Idrac, l'ancienne secrétaire d'Etat au Commerce extérieur, qui a obtenu quatre sièges en l'espace

d'un an. Un record qu'elle partage maintenant avec Patricia Barbizet (Groupe Artémis, par ailleurs propriétaire du « Point ») et Colette Lewiner (TDF). « *Les choix se portent sur celles qui connaissent déjà le job* », constate Olivier Boulard, du cabinet de conseil en recrutement Heidrick & Struggles. Une étape intermédiaire avant une plus grande diversification. Même combat dans les comités de direction qui ne sont pas encore soumis à une obligation légale. « *Le niveau d'exigence des recruteurs quant au pedigree de leur future administratrice ou de leur prochaine directrice générale se situe toujours plus haut pour une femme que lorsqu'il s'agit de sélectionner un homme. On exige des top guns* », observe Olivier Boulard.

Il en va ainsi de la capacité de leadership, de la disponibilité et de la mobilité internationale, passées au crible parce que chroniquement suspectées de faire défaut chez une candidate féminine. Résultat, dans les comités exécutifs ou les comités de direction, les percées sont lentes. Parfois même, la proportion de femmes peut aller jusqu'à reculer

60 %

des diplômés universitaires de l'Union européenne sont des femmes.

13,7 %

C'est la proportion de femmes dans les conseils d'administration.

Bilan contrasté.

Malgré la loi des quotas, ce sont les mêmes femmes qui accèdent aux sièges dans les conseils, à l'image d'Anne-Marie Idrac, Patricia Barbizet et Colette Lewiner.

si, en interne, la succession n'a pas été suffisamment préparée : au moment de prendre le relais, faute de compétences, le poste ne pourra être pourvu que par un homme.

Pour expliquer ce manque d'effectifs féminins en haut de la pyramide, les experts pointent d'abord du doigt la maternité. « *Dans une carrière, tout se joue entre 28 et 35 ans, au moment où on commence à évaluer chez les cadres leur capacité à aller plus loin, où on les met en situation de risque pour voir s'ils peuvent prendre davantage de responsabilités. Or c'est justement à cette période de la vie que les femmes font leurs enfants. Voilà le problème qu'il faut résoudre pour favoriser la montée des femmes dans l'entreprise* », relève Olivier Boulard. « *A cela s'ajoute une forme de pouvoir dans les entreprises qui ne fait pas rêver la gent féminine*, conclut Viviane de Beaufort, professeure à l'Essec, dans l'étude qu'elle a réalisée avec le cabinet Boyden. *Les femmes considèrent que le pouvoir isole et coûte en sérénité.* »

Précurseurs. Pour défier les stéréotypes et les pratiques établies, mieux vaut s'y prendre de bonne heure. En témoigne l'engagement de la BNP, qui a fait figure de pionnière en mettant dès 2004 une meilleure représentation des femmes parmi ses priorités. Fin 2012, les femmes devaient représenter 20 % des senior managers. Et pour accélérer cette progression qui fait maintenant l'objet d'objectifs chiffrés, les managers ont pour obligation, à chaque recrutement, de respecter la même proportion de femmes et d'hommes dans leur service.

Avec des résultats encore plus probants, puisqu'il a pris les choses en main dès les années 80, IBM se targue d'avoir réussi à compter deux femmes à la direction ■■■



Anne-Marie Idrac
Ex-secrétaire d'Etat au Commerce extérieur, administrateur indépendant



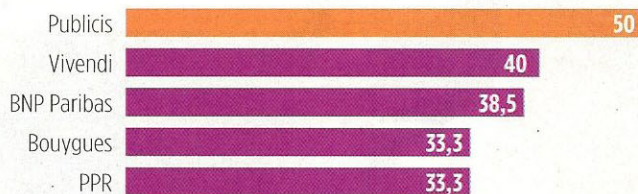
Patricia Barbizet
Directeur général d'Artémis



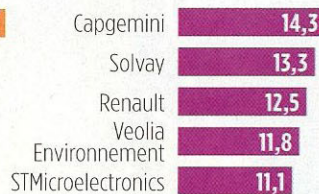
Colette Lewiner
Présidente de TDF

Les conseils d'administration se féminisent

Les 5 meilleurs élèves



Les 5 moins bons



Pourcentage de femmes dans les conseils du CAC 40, au 30 septembre 2012

Source : Ethics & Boards.

■■■ de sa filiale française. Dans ses effectifs le groupe dénombre aussi 25 % de femmes parmi les managers, pour 29 % de femmes dans les effectifs globaux. Un joli score.

Grâce au sillon creusé par les pionniers, les jeunes générations devraient pouvoir évoluer vers les postes de pouvoir avec davantage de facilité. «*La discrimination à l'embauche a considérablement baissé en volume, et la proportion de femmes s'améliore nettement dans le management intermédiaire, là où le marché de l'emploi est le plus dynamique. Il est vrai que les quadras et les quinquas ont été discriminés. Mais aujourd'hui les trentenaires ont pris leur carrière en main*», constate Antoine Morgaut, directeur du cabinet de recrutement Robert Walters.

Partage. Parmi les leviers utilisés par la génération montante, les réseaux de femmes sont en plein boom (voir «*Bienvenues au club!*»), même s'ils n'ont pas encore porté tous leurs fruits. Exemple chez Auchan où, malgré l'existence du réseau de femmes What elle's,

que 400 collaboratrices ont rejoint depuis sa création en mai 2011, elles ne sont encore que 5 femmes à avoir pénétré le cercle des 120 directeurs d'hypermarchés de l'enseigne. A la direction générale, elles ne sont même que 2, pour 15 hommes. Et pourtant, parmi les 6000 cadres, 2500 sont des femmes. De leur côté, certaines entreprises planchent sur un meilleur partage des tâches extraprofessionnelles entre les hommes et les femmes, en mettant en place des congés de paternité (L'Oréal), du télétravail pour tous (Danone), le rattrapage de carrière après les congés de maternité (La Poste ou Accenture). Elles misent aussi sur la formation, à tous les échelons de la hiérarchie. Histoire d'inscrire dans le marbre que les questions de genre sont d'un autre âge. «*Souvent les dirigeants sont sincères et motivés quand ils s'agit d'accorder davantage de place aux femmes. Au niveau conscient et explicite, ils pensent que les femmes auront autant de capacités que les hommes. Mais au niveau inconscient et automatique, ils ont tendance à faire davantage confiance à un homme. Au*

Bienvenues au club !

Les réseaux de professionnelles : InterElles, Féminin pluriel, FCE, CyberElles, EPWN, WIN - Woman in Nuclear -, Financi'Elles, Business and Professional Women, Mompreneuses ou Ladies Only... Les réseaux d'entreprises : MixCity de BNP Paribas, Accent sur Elles d'Accenture, Elles d'IBM....

moment des nominations, ils en reviennent à recruter toujours les mêmes, ceux qui leur ressemblent, ou ceux qu'ils connaissent depuis longtemps», observe Nathalie Malige, du cabinet Diverseo, qui a travaillé sur les biais cognitifs dans les processus de recrutement, et sur la manière de les éliminer. «*Ce système ne peut pas perdurer. Aujourd'hui en Europe, 60 % des diplômés de master sont obtenus par des femmes. Ne pas leur faire de place est une énorme déperdition de capital humain*», s'insurge-t-elle. Selon cette professionnelle, la clé réside dans un inlassable travail de pédagogie mais surtout sur la refonte des processus de décision actuels. «*Ils s'agit de travailler sur la culture et les valeurs de l'entreprise, mais aussi de se fixer des objectifs chiffrés, plus en terme de plans d'action qu'en évolution démographique. Je ne crois pas aux quotas, ils sont contre-productifs auprès de certains groupes*», ajoute-t-elle.

Le pli est pris. Même si ces derniers temps la crise a fait s'évanouir toutes sortes de bonnes intentions, la question des femmes a marqué les esprits. «*Les patrons souhaitent casser l'endogamie et sont soucieux de leur marque employeur*, se réjouit Miriam Garnier, du réseau féminin Executive Forum Leader. *La question du genre est désormais la première des préoccupations en matière de diversité. Devant les handicapés. Et loin devant les seniors.*» Et puis, qu'on se le dise, même si la machine vertueuse n'atteint pas encore la vitesse rêvée, les militants d'une plus grande égalité professionnelle hommes-femmes sont nombreux. Ils ne sont pas près de lâcher le morceau ■

L'Europe ne s'accorde pas

«*Sans démarche volontariste, il n'y a pas de changement.*» Le défi que s'était fixé Viviane Reding, commissaire européenne à la justice, d'imposer d'ici à 2020 un quota de 40 % de femmes dans les entreprises cotées de l'Union européenne était plutôt tendance. La France s'y est déjà engagée pour 2017, avec d'encourageants résultats. Une dizaine d'autres



Militante. La commissaire Viviane Reding s'est battue pour une norme européenne.

pays ont également déjà légiféré sur le sujet. Mais le projet vient de capoter, devant l'hostilité de nations telles que la Grande-Bretagne. Le prochain devrait être moins contraignant. Un sacré chemin reste pourtant à parcourir : parmi les 27, les pratiques sont fort disparates. En Finlande, elles sont 27 % à siéger dans les conseils d'administration, mais à Malte elles ne sont que 3 % ■ D. A.