

Les Echos EXECUTIVES

Femmes dirigeantes : le compte n'y est toujours pas



Gerty Images

TALENTS

En matière de mixité, l'heure n'est plus aux batailles de conviction. Pour autant, une partie du chemin seulement a été parcourue pour féminiser les instances de direction. Dommage : avec 30 % de femmes au comex, les performances décollent. Le Women's Forum, qui se tient cette semaine à Paris, entend cette année impulser une logique globale d'inclusion.

À RETENIR

En moyenne, la féminisation des comités exécutifs a progressé de plus ou moins 2 points par an depuis 2013. La part des femmes dans ces instances était ainsi de 9,5 % en 2013, de 11,4 % en 2014, de 12,4 % en 2015, de 14,2 % en 2016, de 15,1 % en 2017, de 17 % en 2018 et de 20,2 % en 2019. La féminisation du top 100 a progressé plus lentement. Outre la légère accélération observée entre 2013 et 2014, le pourcentage des femmes dans cet effectif est passé de 15,6 % à 21,3 % en cinq ans (source Ethic and Boards).

Valérie Landrieu
@ValLandrieu

Avec la loi Copé-Zimmermann, qui a instauré en 2011 un quota pour équilibrer les genres dans les conseils d'administration, les grandes entreprises tricolores se placent aujourd'hui au premier rang mondial de la féminisation des instances de contrôle, avec plus de 45 % de femmes dans leurs boards. « *Tout le monde a pensé qu'il y aurait un phénomène de ruissellement dans les comités exécutifs et les comités de direction* », note Michel Ferrary, chercheur affilié à Skema Business School et membre du Haut Conseil à l'égalité entre les hommes et les femmes. Six ans plus tard, le compte n'y est pas encore. Le Women's Forum, qui se tient cette semaine à Paris, se penchera une fois encore sur les moyens et les mesures nécessaires pour développer le leadership et la représentation des femmes dans l'économie et les entreprises. Pour l'heure, l'index de l'égalité salariale a indirectement confirmé le difficile accès des femmes aux postes à responsabilités ; leur nombre est faible parmi les plus hautes rémunérations. Et en juin dernier, Marlène Schiappa, secrétaire d'Etat chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations, a invité le Haut Conseil à l'égalité à mener une réflexion sur l'instauration de quotas de femmes dans les comités exécutifs. Non sans inquiéter le Medef, qui préférerait inscrire une nouvelle recommandation dans un code de bonne gouvernance.

Un volet de la croissance future

La soft law peut-elle suffire ? Avec Clotilde Dubos, directeur général par intérim du groupe Renault depuis le 11 octobre dernier, 2019 sera la première année au cours de laquelle les entreprises du SBF 120 auront passé la barre des dix femmes aux commandes. Pour Floriane de Saint-Pierre, la fondatrice d'Ethics & Boards qui examine depuis plus d'une décennie la place des femmes dans les instances dirigeantes, la mécanique est trop lente mais elle est enclenchée : « *Dix femmes sur la plus haute marche exécutive ! Il y a quatre ans, il n'y avait qu'une exception pour confirmer la règle du masculin* », indique-t-elle. Selon les derniers chiffres compilés par son cabinet, les entreprises du CAC 40 comptaient en moyenne, au 1^{er} octobre dernier, 20,2 % de femmes dans leur comité exécutif et celles du SBF 120, 19,1 %, soit 2 points de mieux qu'il y a un an. Ces taux restent toutefois inférieurs aux 28 % observés au sein des comex de sociétés aux Etats-Unis ou aux 24 % de Scandinavie. Et éloignés des 30 % identifiés par plusieurs travaux académiques comme constituant le seuil à partir duquel une minorité peut réellement influencer sur le fonctionnement d'une organisation. Car, après les batailles de conviction, c'est aujourd'hui bien la question. « *La présence des femmes est un sujet de compétitivité* », fait valoir Sandra Sancier-Sultan, directeur associé senior chez McKinsey. « *Nous avons relevé dans nos analyses un bond des performances économiques à partir de 30 % de femmes dans les comités exécutifs* », Michel

Ferrary, qui a circonscrit aux groupes bancaires européens une étude sur le sujet, valide lui aussi l'hypothèse : « *Le coefficient de corrélation entre la mixité du comité exécutif et la performance boursière est élevé, explique-t-il. Une féminisation des instances dirigeantes à 10 % de femmes n'a pas d'impact sur la performance mais à partir de 25 %, celle-ci augmente. Swedbank et DNB, les banques scandinaves qui se détachent, sont bien au-dessus des 30 %.* »

La promotion interne, un levier

A observer les récentes nominations de femmes dans les comités exécutifs de certaines entreprises du CAC 40, une prise de conscience est en cours. Mais cinq groupes ne comptent encore aucune femme dans l'instance. « *Nous sommes conscients qu'il faut que nous changions les choses* », reconnaît le porte-parole du groupe Bouygues. La faute, explique-t-il, au prisme déformant de Bouygues SA – les femmes sont plus visibles dans les filiales –, à la faible présence des femmes dans la filière ingénieur, à la stabilité du top management – masculin –, au modèle maison basé sur la promotion interne. Soit. L'argument de la rareté du vivier interne, fréquemment avancé, ne tient pas partout. En 2018, certains groupes du secteur bancaire ou du luxe disposaient d'un taux de plus de 60 % de femmes cadres, tout en n'en affichant que 6 à 8 % dans leur comité exécutif. En 2019, ces pourcentages ont doublé et démontrent que la promotion interne est un levier efficace de féminisation des instances de direction. D'ailleurs, parmi

les femmes actuellement aux commandes du SBF 120, la moitié en est issue, de « l'intérimaire » Clotilde Dubos chez Renault à Sophie Zurquiyah chez CGG, en passant par Isabelle Kocher chez Engie, Caroline Parot chez Europcar, Julie Walbaum chez Maisons du Monde ou Virginie Morgon chez Eurazeo.

Le cap des fonctions opérationnelles

Une tendance de fond va probablement accélérer le mouvement : selon une étude du cabinet de chasse de têtes Russell Reynolds, la proportion de femmes qui exercent des fonctions opérationnelles – menant davantage à la direction générale que les fonctionnelles ou support – est en nette augmentation. Quand, l'année dernière, moins d'un quart des femmes des comex des entreprises du CAC 40 étaient à la tête d'un tel poste, elles sont, cette année, plus d'un tiers. Présidente de la région France de Sodexo, Anna Notarianni témoigne de la portée de ce cap dans un parcours : « *Etre une femme opérationnelle marque un tournant. Vous devez alors incarner tous les attributs du dirigeant opérationnel, apparaître avec densité dans vos prises de parole, vos prises de décision et vos actes* », explique-t-elle. Pour cette top manager, la montée des femmes au comex relève d'une problématique culturelle particulièrement exigeante. « *Depuis quinze ans chez Sodexo, les dirigeants ont compris qu'il ne fallait pas lâcher le sujet, qu'il fallait y consacrer du temps, de l'énergie et créer les conditions pour que cela se produise* », explique-t-elle. Les entreprises qui ont fait une priorité de la mixité de leur cabine de pilotage, ou Top 100, la tournent en critère d'évaluation et de rémunération des dirigeants. Et travaillent parallèlement à l'évolution de leur modèle de leadership. « *Nous observons que les entreprises les plus matures en matière de mixité englobent désormais la question dans une logique beaucoup plus large d'inclusion* », analyse Sandra Sancier-Sultan, chez McKinsey. Une partie d'entre elles seulement ont franchi ces étapes. Le chemin reste long dans les sciences et l'IT. L'Oréal et SAP fixent pour leur part des objectifs de mixité tout à la fois pour leurs instances dirigeantes et leurs équipes technologiques.



À NOTER
Sur 6 nominations de CEO en 2019 au CAC 40, on ne relève aucune femme, à l'exception de la DG par intérim chez Renault.

L'ÉDITO de Muriel Jasor

Quoiqu'ambitieuses, elles s'imposent encore trop de freins

Davantage de femmes aux responsabilités, c'est plus de diversité, de créativité, d'égalité et d'équilibre dans une organisation. Mais pour leur donner envie d'accéder aux premiers rangs, il importe de faire passer des messages aux filles, à l'école comme à la maison. La faiblesse des effectifs féminins au sommet des organisations et dans les rangs des milieux de la tech et scientifiques avive le besoin de comprendre à quel moment précis les examens pleins d'aplomb ont perdu confiance. Parler aux jeunes – filles comme garçons – et corriger leurs biais inconscients, dès la prime enfance, fait indubitablement avancer la cause des femmes, et de tous en définitive. Et il y a vraiment urgence à le faire ! En France, la loi et les impératifs de responsabilité

sociale d'entreprise et de bonne gouvernance contribuent à développer l'inclusion et la visibilité des femmes. Mais c'est surtout vrai au sein des conseils d'administration des plus grandes sociétés et de quelques comités exécutifs. Des progrès considérables sont encore attendus (voir ci-dessus) en dépit d'un foisonnement d'initiatives en faveur de la parité. Très jeune ou bien la quarantaine ou la cinquantaine venue, la voie entrepreneuriale se pose en sérieuse alternative pour certaines femmes. Mais encore faut-il, au préalable, qu'elles travaillent leurs rapports au risque et à l'argent, a coutume d'avertir Viviane de Beaufort, professeure à l'Essec Business School, directrice des programmes Women Essec et

fondatrice du Club Génération Startupeuse. Quoiqu'ambitieuses, les femmes ont en effet une forte propension à freiner leurs élans. Réseauter au féminin et, en parallèle, de façon mixte et sectorielle, côtoyer des « rôles modèles », apprendre à négocier des honoraires ou un salaire, à valoriser les biens ou services qu'elles commercialisent, etc. les aide considérablement. Surtout quand viennent s'ajouter l'implication des hommes (coup de chapeau, au passage, au label #JamaisSansElles, aux Digital Ladies & Allies et bien d'autres qui réussissent avec brio à les embarquer) et le soutien du numérique qui offre ce grand avantage, quand on décide à s'y former, de décrocher et de rééquilibrer certaines disparités. ■

