

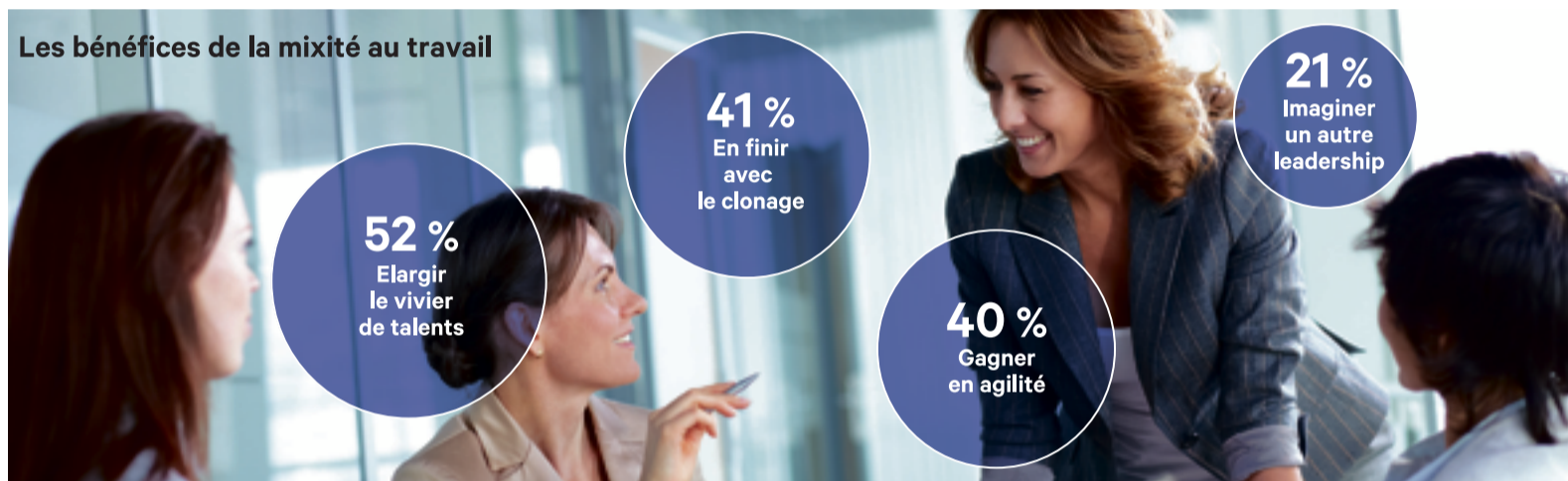
Les Echos BUSINESS

le journal du board



Direction générale Des pistes pro-mixité à explorer // P. 02 | **Finance** Essilor change de mentalité pour grandir // P. 03 | **Juridique** Une juriste, garante de l'ordre // P. 04 | **Ressources humaines** Pourquoi Renault limite le nombre d'indicateurs RH // P. 05 | **Numérique** La « beauté augmentée » selon L'Oréal // P. 06 | **Carrière** La masterclass de Myriam Cohen-Welgryn // P. 07

Quand le comex se féminise, c'est bon pour l'entreprise !



« LES ECHOS » / ÉTUDE IPSOS - GEF, MARS 2015 (PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES) / PHOTO : SHUTTERSTOCK

GOVERNANCE //
Une étude du réseau Grandes Ecoles au Féminin démontre que la notion de mixité est jugée indissociable de la capacité de changement. Nouvelles pistes à explorer et témoignages prolongent cette analyse au fil des pages de ce numéro spécial.

L'EXEMPLE À SUIVRE

Compagnie des Alpes

– LE COMITÉ DE DIRECTION DE LA FILIALE DE LA CAISSE DES DÉPÔTS S'EST FÉMINISÉ À L'OCCASION D'UNE DÉMARCHÉ DE TRANSFORMATION.

À la Compagnie des Alpes, le directeur général, Dominique Marcel, a commencé à féminiser son comité de direction en janvier 2011 alors qu'il initiait la transformation de l'entreprise. Aujourd'hui, six femmes, dont une directrice générale déléguée, nommée en janvier 2013, et quatre hommes composent l'instance.

Valérie Landrieu
vlandrieu@lesechos.fr

C'est notamment après l'audition de Grandes Ecoles au Féminin (GEF) que la députée UMP Marie-Jo Zimmermann a eu la conviction qu'il fallait faire passer une loi sur les quotas de femmes dans les conseils d'administration. Presque un trésor de guerre pour le réseau qui fédère 42.000 diplômées de Polytechnique, HEC, l'ENA ou Centrale, entre autres. Et la question de la quantification des femmes dans les équipes de management est désormais aussi posée. L'étude qui est rendue publique aujourd'hui et sera présentée personnellement à un certain nombre de dirigeants français d'entreprise pourrait aussi constituer l'un de ces nécessaires accélérateurs de mixité hommes-femmes dans les organisations. « Nous nous sommes d'abord interrogées sur les conditions de survie de l'entreprise », détaillent Clarisse Reille, présidente de GEF, et Patricia Delon, qui a piloté l'étude. « Nous avons pensé les conditions du changement et envisagé la mixité comme un levier de la transformation. Et notre thèse, soumise à un panel de dirigeants et à un large échantillon de grandes écoles, a été validée », expliquent-elles en dévoilant les résultats.

Changement et devoir moral

Le premier enseignement à tirer des chiffres est la forte exposition des entreprises au changement : 91 % des répondants ont vécu « au moins un changement » et 43 % en annoncent « au moins trois ». Plébiscité comme signe de bonne santé de l'entreprise, le changement est d'ailleurs considéré comme un levier de modernisation. 80 % des sondés établissent ainsi un lien entre la capacité de changement et la mixité hommes-femmes. Ils sont 85 % à juger que la mixité est un sujet important et 96 % à considérer que c'est une richesse pour l'entreprise. « Ce pourcentage

est d'autant plus intéressant à observer qu'il progresse dans la population masculine », note Patricia Delon. Les fondements de cette conviction relèvent en premier lieu d'un souci de justice (67 %) – « un devoir moral » dit Jean-Marc Leroy, directeur général de Storengy – avec une surreprésentation des moins de 30 ans (78 %). Là aussi, il s'agit d'une évolution : « Depuis que nous réalisons ce type d'étude, cette dimension éthique n'était jamais autant apparue », souligne Clarisse Reille.

Un travail managérial très exigeant

En dépit des publications nombreuses sur le sujet, les effets de la mixité sur la performance économique des entreprises ne font pas tant de convaincus (41 %). L'idée croît toutefois avec l'âge des répondants (48 % pour les 50 ans et plus). « La mixité est la capacité à conjuguer des talents pour résoudre plus rapidement les problématiques rencontrées », défend Christian Nibourel, le président d'Accenture. « Les entreprises plus féminisées sont plus efficaces parce qu'elles se sont interrogées sur leur fonctionnement et qu'elles se sont montrées plus agiles. C'est une boucle vertueuse », analyse Clarisse Reille. Mais, témoigne Gianmarco Monsellato, directeur général du cabinet d'avocats Taj, « elle relève d'un travail managérial très exigeant ». C'est peut-être là l'une des



CLARISSE REILLE, présidente de Grandes Ecoles au Féminin. Photo DR

raisons qui fait que près des trois quarts des personnes interrogées pensent que la mixité a progressé dans les discours mais beaucoup moins dans les actes, au sein de leur propre organisation. Chez Natixis, l'un des sponsors de l'enquête, le bilan de Laurent Mignon, le directeur général, est sans faux-semblants : « La moitié de nos collaborateurs sont des femmes et pourtant notre comité exécutif est à 85 % masculin. »

Les principaux freins à la mixité identifiés dans l'enquête ? Au premier rang, les stéréotypes pour 59 % des sondés (avec une surreprésentation des femmes), suivis par la cooptation masculine et les modes de décision traditionnels du management. 88 % des diplômés en poste sont témoins de stéréotypes masculins, qui portent essentiellement sur la plus grande disponibilité des hommes, et 89 % d'entre eux de stéréotypes féminins relatifs à la priorité donnée à la famille. « Les stéréotypes ne pourront disparaître que par un engagement de l'ensemble de la ligne managériale, avec une impulsion venant du top management, et à travers des mesures concrètes, notamment par des objectifs chiffrés de promotion des femmes », développe Laurent Mignon.

« Les freins ne vont pas se lever tout seuls », défend la présidente de GEF. « Il faut repenser complètement une partie des process qui mènent à promouvoir les uns plutôt que les autres, réobjectiver les critères et se questionner sur la stratégie et la culture de l'entreprise », détaille Clarisse Reille. Total, Schlumberger ou Air Liquide intègrent déjà dans leurs packages « expatriation » – notoire catalyseur de carrière – des postes pour les conjoint(e)s.

À NOTER
Grandes Ecoles au Féminin a travaillé avec Thaé, une « agence de philosophie », pour formaliser son hypothèse. La méthode : des ateliers philo assortis d'entretiens qualitatifs.

Tout est à gagner à repenser l'organisation

LA
CHRONIQUE
de Muriel Jasor



Cette semaine, nous le démontrons plus que jamais : les femmes ont investi toutes les fonctions de l'entreprise. Directrices générales, directrices financières, directrices juridiques, DRH, « chief digital officer », etc., leurs photos illustrent chacune des pages de cette édition spéciale des « Echos Business ». En amont de la Journée internationale de la femme du 8 mars, cette illustration d'une réalité en cache toutefois une autre : les femmes pèsent toujours trop peu dans le monde des affaires.

La loi Copé-Zimmerman a certes porté ses fruits, avec 30 % d'administratrices dans les conseils depuis 2014 – dans l'attente d'au moins 40 % en 2017. Mais, du codir à l'encadrement intermédiaire, les progrès patinent en l'absence d'engagements non équivoques des directions générales. Or qu'y aurait-il à perdre à mieux penser l'entreprise ? Rien, affirme Nathalie Loiseau, directrice de l'ENA, dans son ouvrage « Choisissez tout ». Mieux, tout le monde – femmes et hommes – pourrait en ressortir gagnant, d'après l'étude exclusive sur la mixité de Grandes Ecoles au Féminin. Mentoring, coaching, outils de mesure de la parité et réseaux féminins se sont développés. Mais ces initiatives se heurtent encore à quantité de biais de raisonnement hérités de l'éducation. Penser la différence dans l'égalité paraît bien ardu. « En avant toutes ! » lance pourtant, depuis 2013, Sheryl Sandberg, la directrice générale de Facebook. Problème : les femmes ne montrent pas leur ambition – presque un gros mot – à la manière des hommes. Bien faire leur travail suffit pour progresser, jugent-elles. Erreur ! Pis, elles culpabilisent et peinent à dissiper les malentendus ou clichés. Oui, certaines s'abrutissent de travail pour compenser une absence à venir. Non, un aménagement ponctuel d'horaires n'est pas systématiquement un signe de démotivation. Oui, elles veulent l'égalité, pas s'arroger tous les postes. Oui, alors que nombre de dirigeantes sont férues de concertation, d'autres sont autoritaires – normal, elles dirigent – ou égocentriques, mais ni plus ni moins que leurs homologues masculins. Et, oui, être choisie, c'est être légitime, donc enfin autorisée à s'emparer de « tous » les attributs du pouvoir. ■

Web

SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

Pour vous informer et apporter votre expérience aux « Echos Business », suivez-nous...

- **Sur Twitter** : @EchosBusiness Accédez à l'information en direct des « Echos Business », le site de référence des créateurs et des dirigeants d'entreprise.
- **Sur LinkedIn** : Les Echos Business Découvrez l'information pratique et stratégique des dirigeants, des créateurs, des managers d'entreprise.
- **Sur Facebook** : Les-Echos-Business Votre outil d'aide à la décision sur le réseau le plus populaire.
- **Sur Videoo** : Les Echos Business.