

# LE FIGARO ENTREPRISES

Rubrique :	Pge : 26
Carrières	1/2



**Exclusif** ■ "LE FIGARO ENTREPRISES" PRÉSENTE UNE ÉTUDE MENÉE PAR ACCENTURE ET "LES GRANDES ÉCOLES AU FÉMININ" SUR LA PLACE DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE.

## LA FEMME EST L'AVENIR DU MANAGEMENT

■ Christine PIÉDRU

**L**ES CHOSES BOUGENT dans les entreprises, 30 ans après l'ouverture des grandes écoles aux femmes... mais lentement ! Accenture et le GEF (Grandes Écoles au féminin), qui fédère les associations des diplômés de l'ECP, l'ENA, l'ESCP, l'ESSEC, HEC, l'INSEAD, les Mines, Sciences Po et Polytechnique publient une *Étude sur la situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France*<sup>(1)</sup>. Objectif, connaître le point de vue des sociétés, plutôt discrètes sur le sujet, en savoir plus sur leurs initiatives et la place de leurs collaboratrices. L'étude s'appuie sur un triple constat. Si dans les écoles de commerce et d'administration les femmes représentent la moitié des élèves, la mixité ne se retrouve pas au travail. Les études réalisées par les réseaux d'anciens des grandes écoles rappellent que « *les femmes qui ont le mieux réussi ont dû faire des sacrifices dans leur vie privée* ». Enfin, si une large majorité travaille à plein temps, 90 % reconnaissent l'existence d'une barrière dans de nombreuses professions, des écarts de salaire et de position professionnelle. Qu'en pensent les entreprises ? 93 % admettent des freins à la carrière des femmes dans le monde professionnel en général. « *Toutes partagent ce diagnostic et la finesse de l'analyse est stupéfiante* », note Sylvie Ouziel, consultante d'Accenture. En tête des raisons invoquées a priori : la difficulté pour les femmes à s'insérer dans un

secteur plutôt masculin (62 %), une disponibilité moindre (62 %), une mobilité moindre (55 %), l'importance des réseaux informels réservés aux hommes (51 %)<sup>(2)</sup>.

### Un style de management complémentaire

Si 30 % des entreprises disent ne pas s'intéresser au sujet pour ne pas faire de différence hommes-femmes, 70 % lancent des initiatives ou une réflexion. « *Fait plutôt rassurant, elles ne le font pas pour répondre à une contrainte, mais pour saisir une opportunité managériale* », précise Véronique Préaux-Cobti, ancienne de l'ESCP et membre du GEF. De fait, ce qui les pousse à agir, c'est le style de management différent et complémentaire de celui des hommes (89 % de réponses positives) et le principe d'égalité (83 %). La part croissante de clientes sur le marché et la pénurie annoncée de cadres n'arrivent qu'en dernière position.

Deux facteurs déclenchent ces actions. Dans les entreprises étrangères, le mouvement vient des pays anglo-saxons. Dans les groupes français, il naît d'une prise de conscience soudaine. Lorsque le directeur de la branche Raffinage-Distribution de Total a réuni ses 104 dirigeants et s'est aperçu qu'il n'y avait qu'une femme dans la salle, il a sélectionné une équipe mixte chargée d'analyser la situation et de proposer un programme. L'impulsion vient du dirigeant, mais c'est la DRH qui prend le relais. Et 42 % des entreprises mettent en place une personne dédiée. « *L'objectif de départ est clair et concret*, souligne

Sylvie Ouziel, *même si ensuite le projet ne se limite pas à cela*. » 73 % des entreprises interrogées disent vouloir accroître le pourcentage de femmes dans les instances dirigeantes, 47 % augmenter le nombre de femmes cadres.

Mais pas de système de quotas, peu de programmes estampillés femmes et il ne s'agit pas d'exclure les hommes. La référence est à la diversité, comme chez BP France qui a intitulé son programme « Diversity and Inclusion ».

Pour quelles actions ? Trois types d'initiatives se détachent. Une majorité (54 %) porte sur l'amélioration du quotidien. C'est Kraft qui ouvre un lieu pour que ses salariés accèdent à des services à prix intéressants, pressing, cordonnerie, baby-sitter, etc.

### Mieux armées dans l'entreprise

Accenture qui facilite les départs et retours de maternité de ses collaboratrices. L'Agence spatiale européenne qui ouvre des crèches dans ses établissements. « *Ces actions s'inscrivent dans une réflexion plus vaste sur la flexibilité, le temps de travail et le télétravail* », reconnaît Sylvie Ouziel.

25 % des actions vont plus loin et cherchent à aider les femmes à être mieux armées dans l'entreprise. « *Naturellement, elles dépensent moins d'énergie et moins de temps à décoder la politique de l'entreprise et à assurer leur auto-marketing* », poursuit Sylvie Ouziel. Certaines sociétés les aident à s'insérer dans les réseaux internes, facilitent leurs échanges, développent le men-

toring ou le coaching. À la Société générale, chaque future dirigeante est accompagnée d'un parrain, qu'elle choisit dans le comité de direction. Accenture propose aux femmes des déjeuners-débats ciblés et a mis en place pour les femmes managers des séances de coaching. L'Agence spatiale européenne a créé un programme destiné aux jeunes femmes stagiaires en fin d'études. Elles y développent des compétences techniques, apprennent à connaître l'entreprise, ses réseaux, ses modes de procédure interne.

Plus ambitieuses, 21 % des actions cherchent à faire évoluer les règles du jeu et à adapter l'entreprise et ses systèmes à la diversité de ses employés. Comment ? En reconsidérant les systèmes d'évaluation, voire de rémunération (36 % des actions au total), en cherchant à prendre en compte les cycles de carrière différenciés entre hommes et femmes (50 %). Total veut ainsi proposer des expatriations plus jeunes, aux périodes de plus grande disponibilité.

Satisfaites les entreprises ? Elles reconnaissent des débuts parfois difficiles, mais des résultats encourageants. « *Elles notent des changements de comportement*, affirme Véronique Préaux-Cobti, *une évolution du nombre de femmes dans les comités de direction, des collaboratrices qui postulent à des fonctions qu'elles n'auraient pas sollicitées auparavant*. »

Véronique Préaux-Cobti relève tout de même des sujets d'inquiétude. De moins en moins d'entreprises lancent de nouveaux programmes. « *Et les*

# LE FIGARO ENTREPRISES

Rubrique :	Pge : 26
Carrières	2/2

jeunes femmes, élevées dans la mixité des écoles, ne voient pas les difficultés à venir. » Sylvie Ouziel confirme : « Il y a une prise de conscience réelle et les

sujets qui émergent mobilisent bien au-delà des femmes. Maintenant, on mesure l'ampleur du chemin qui reste à parcourir. » ■

<sup>(1)</sup> Étude réalisée fin 2002-début 2003 auprès de 54 grandes entreprises, sur 300 questionnaires envoyés aux PDG et DRH.

<sup>(2)</sup> Réponses multiples.

## Diversifier et fidéliser

**Eva Richir est directrice** des ventes cartes accréditives chez BP France. Quand elle a pris cette responsabilité il y a 4 ans, elle était la seule femme au comité de direction de la branche Réseau. Aujourd'hui, elles sont 4 sur 15 directeurs. « Nous souhaitons la parité, mais il n'est pas question de quotas », déclare-t-elle. Depuis 2000, le groupe BP travaille sur le thème non pas des femmes, mais de la diversité.

**En 2001, le sommet européen** « Diversity and Inclusion » a défini les axes du programme : veiller à l'équilibre vie privée-vie professionnelle, à la richesse des différences culturelles, à l'équité hommes-femmes. « Chaque « business unit » a décliné ses

propres actions. En France, nous avons mis en place une grille diversité pour les recrutements. » Diversifier les profils c'est bien, les garder c'est encore mieux.

**Au niveau européen, BP a donc lancé** des formations sur les différences hommes-femmes pour les managers, et plus largement sur l'organisation du temps de travail. Autre initiative, des seniors ont coaché de jeunes recrues. « Il s'agissait de couples mixtes, donnant leur point de vue sur des sujets tels que l'équilibre vie privée-vie professionnelle. » La formule pilote va être étendue à l'ensemble des salariés.