Le PDG est une femme :

AUDACE *Les femmes de talent ont conquis lapluspart les bastions réservés aux hommes, mais pas : la direction des entreprises. La mixité fait néanmoins des progrès. Nous dressons un état des lieux et présentons trois valeurs « féminines » en vue.*

2014 Année de la femme ? Le 1er janvier, Marillyn Hewson est devenue PDG du groupe de défense américain Lockheed Martin. Le 15 janvier, Marry Barra a pris le volant de la très emblématique General Motors. Le 10 septembre, Véronique Laury a été nommée à la tête du groupe britannique Kingfisher. Enfin, le 21 octobre, le conseil d'administration de GDF Suez a, à l'unanimité, nommé Isabelle Kocher (47 ans) directrice générale déléguée, ce qui la place en pole position pour prendre la succession de Gérard Mestrallet en 2016. Au-delà de ces figures emblématiques, le constat est toutefois affligeant : la femme a conquis les uns après les autres les domaines de prestige longtemps réservés à l'homme, tels la médecine, les sciences, l'ingénierie... mais la direction des entreprises demeure un bastion encore très masculin.

Janet Yellen a eu beau devenir, cette année, la femme la plus puissante de la planète financière (elle est présidente de la Réserve fédérale américaine), les grandes entreprises sont toujours dirigées à 96 % par des hommes, selon la dernière étude menée sur 3.000 sociétés par Credit Suisse.

Dans une interview au journal *Le Monde* en 1983, Françoise Giroud, provocatrice, avait déclaré : « *La femme sera vraiment l'égale de l'homme le jour où, à un poste important, on désignera une femme incompétente.* » Ces propos vieux de trente ans ont marqué les esprits, et, si Isabelle Kocher devient dans deux ans la première femme PDG d'une entreprise du Cac 40, ce sera, bien sûr, parce qu'elle est légitime pour ce poste.

Malgré cette belle promotion en perspective, l'égalité professionnelle hommes-femmes est loin d'être acquise, et trop peu de femmes parviennent dans les hautes sphères. « *Nous sommes face à un syndrome de clonage. Il faut de la diversité dans le profil des dirigeants* », déclare Marie-Ange Andrieux, coprésidente de l'association Femmes diplômées d'expertise-comptable administrateurs.

> EN PÉRIODE DE CRISE, LES GROUPES FÉMINISÉS SONT PLUS PERFORMANTS (BÉNÉFICES MOINS VOLATILS)

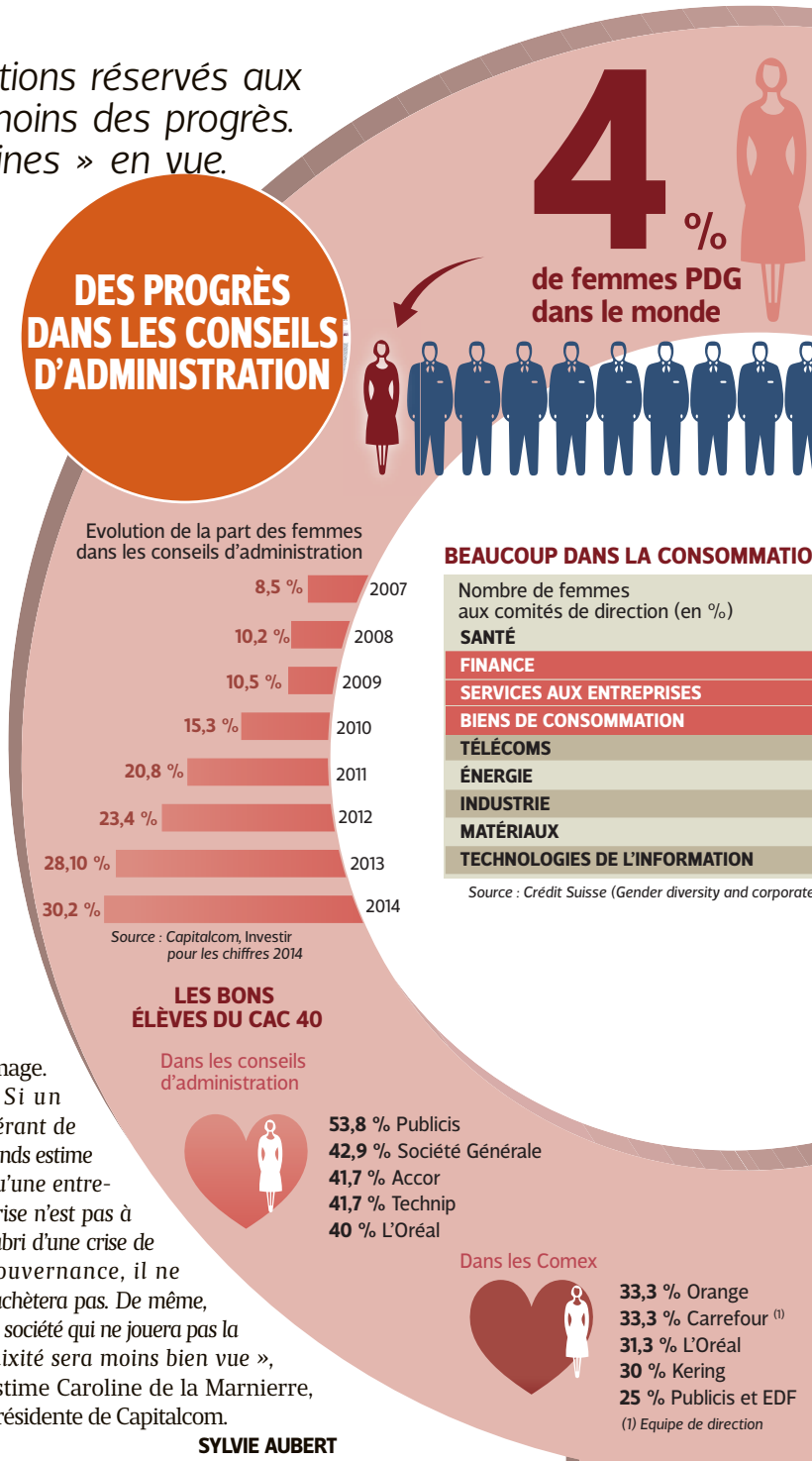
Une équipe mixte est deux fois plus efficace

Face à l'échec des démarches incitatives, les quotas imposés par la loi Copé-Zimmermann, adoptée en 2011, ont permis d'augmenter la part des tailleurs dans les conseils d'administration. Elle se monte désormais à plus de 30 %, mieux que l'objectif de 20 % en 2014, mais encore assez loin des 40 % fixés pour 2017. Cela dit, la loi ne peut pas tout régler, et force est de constater que, pour les comités de direction et les comités exécutifs (comex), le plafond de verre est encore difficile à briser, à la fois pour des raisons concrètes (scolarité, études supérieures, partage entre vie privée et vie professionnelle, etc.) et à cause des stéréotypes et des préjugés encore très vivaces. Sophie Stabile, directrice financière d'Accor, y est parvenue. « *Chez Accor, je suis la seule au Comex, alors que, sur la totalité de nos employés, 50 % sont des femmes. Parmi les directeurs d'hôtel, il n'y en a que 28 % et, chez les directeurs des opérations, on tombe à 22 %. Nous n'avons qu'un patron de pays femme, aux Pays-Bas. Nous avons mis en place un système de mentoring. Le mentor est là pour faire partager un réseau ou trouver des passerelles entre les fonctions. Une équipe mixte dans un département, je l'ai vérifié, est deux fois plus efficace. Le rendement aussi sera meilleur* », explique-t-elle.

De fait, depuis des années, des études menées par des chercheurs de tous horizons (McKinsey, Nasa) ont montré les avantages de la mixité. La dernière étude de Credit Suisse, « *Gender Diversity and the Corporate Performance* », démontre, que, en période de crise, les groupes féminisés sont plus performants (meilleur taux de rentabilité sur capitaux employés, taux d'endettement plus faible, bénéfices moins volatils...). Caroline Grinda-Kalbacher, directrice générale de CPG, qui gère un fonds « valeurs féminines », fait le même type de constat : « *Depuis sa création, en octobre 2005, le fonds surperforme l'indice Euro Stoxx de 30 %, et ce notamment en période de baisse des marchés.* »

La féminisation des postes de direction est en marche et ne s'arrêtera plus. Il y a quinze ans, la gouvernance faisait débat. Ensuite, on s'est interrogé sur l'utilité de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Aujourd'hui, ce ne sont plus des questions, et c'est au tour de la mixité d'être sur le devant de la scène et de permettre à un groupe d'améliorer son image. « *Si un gérant de fonds estime qu'une entreprise n'est pas à l'abri d'une crise de gouvernance, il ne l'achètera pas. De même, la société qui ne jouera pas la mixité sera moins bien vue* », estime Caroline de la Marnierre, présidente de Capitalcom.

SYLVIE AUBERT



Dans les critères de la bonne gouvernance, la mixité devra être retenue

Vous venez d'assister au dernier Women's Forum. Estimez-vous que la France a fait des progrès en ce qui concerne la montée des femmes dans les instances dirigeantes des entreprises cotées ?

Grâce à la loi Copé-Zimmermann, la progression a été très importante. Désormais, la représentation des femmes dans les conseils d'administration des sociétés du Cac 40 est de 31,5 %. L'Institut français des administrateurs a toujours favorisé l'autorégulation par rapport aux quotas, mais notre rapport de 2007 pointait 8 % seulement de femmes dans les conseils, et les choses n'évoluaient pas beaucoup.. Dans les comités de direction, le taux est très inférieur et c'est donc le grand enjeu pour demain. Il est impératif que la mixité progresse. Les femmes sont aujourd'hui majoritaires parmi les diplômés des grandes écoles de commerce, et elles sont nombreuses à accéder à des postes de direction. La mixité, c'est essentiel, mais il n'y a qu'une femme présidente au sein du SBF 120. Il existe un plafond de verre, et, dans ce système pyramidal, la tentation est forte de se coopter entre soi, et c'est injuste.

> LES GROUPES QUI FONT DES PROGRÈS DOIVENT ÊTRE CLAIREMENT IDENTIFIÉS ET CEUX QUI N'EN FONT PAS AUSSI, À L'IMAGE DU *NAME AND SHAME*

AGNÈS TOURAINE PRÉSIDENTE DE L'INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS

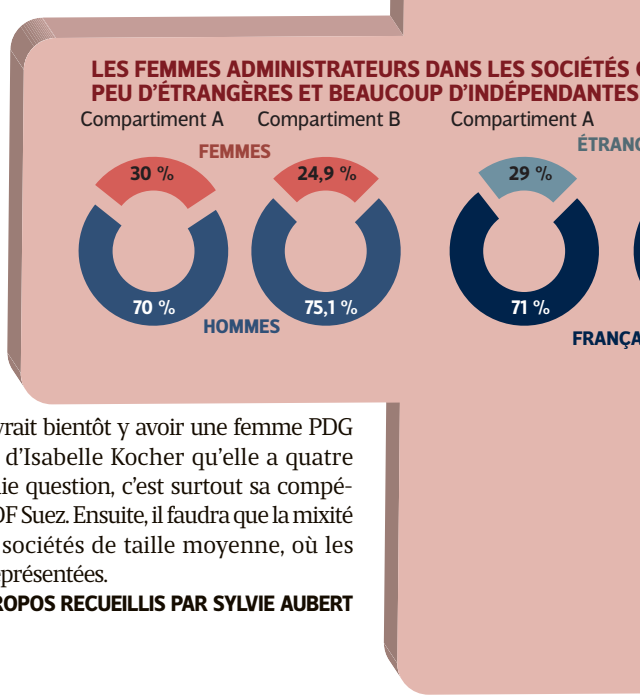
Comment, selon vous, faire progresser la mixité ?

Il faut une pression de la part des actionnaires. Le mouvement pour la mixité doit se développer, comme celui de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Les groupes qui font des progrès doivent être clairement identifiés, et ceux qui n'en font pas aussi, à l'image de ce qui se passe dans les pays anglo-saxons avec le *name and shame*. Dans les critères de la bonne gouvernance, la mixité devra être retenue. Il faut aussi que les sociétés se fixent des objectifs clairs de participation de femmes dans les comités de direction et qu'elles les communiquent.

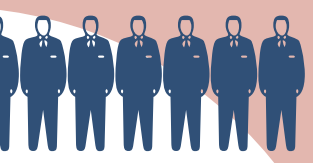
La nouvelle génération va-t-elle faire bouger les lignes ?

Oui, même si le monde numérique est encore essentiellement masculin. Je suis très frappée par le nombre croissant de créatrices d'entreprise. Et il devrait bientôt y avoir une femme PDG du Cac 40. On dira d'Isabelle Kocher qu'elle a quatre enfants, mais, la vraie question, c'est surtout sa compétence pour diriger GDF Suez. Ensuite, il faudra que la mixité progresse dans les sociétés de taille moyenne, où les femmes sont sous-représentées.

PROPOS RECUEILLIS PAR SYLVIE AUBERT



c'est pour demain



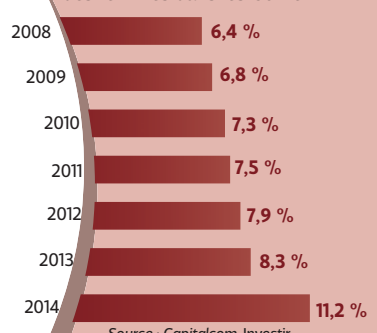
Source : étude du Credit Suisse réalisée fin 2013 (échantillon de 3 000 entreprises)

N PEU DANS L'INDUSTRIE

	0	1	2	>3
	26,7	35,2	24,4	13,7
	32,2	27,3	23,1	17,4
	33,1	19,5	29,3	18,1
	38,5	15,5	23,5	22,5
	40	21,1	21	17,9
	46,8	28,1	18,1	7
	48,4	24,3	17,2	10,1
	52,4	22,1	16,7	8,7
	52,5	26,3	13,8	7,4

e performance)

Evolution de la part des femmes dans les Comex



Source : Capitalcom, Investir pour les chiffres 2014

LES COMEX UNIQUEMENT MASCULINS DU CAC 40
(PAS DE FEMMES)

Airbus, Alstom, ArcelorMittal, Bouygues, Danone, Solvay, Technip, Total, Vinci, Vivendi

L'Oréal : sois belle et dirige

POSTES CLÉS Les clients de L'Oréal sont plus souvent des clientes, mais le numéro un mondial des cosmétiques sait aussi promouvoir les femmes autrement qu'en mettant leur beauté en valeur. Sur les 15 membres du conseil d'administration, six sont des administratrices : Françoise Bettencourt Meyers, bien sûr, petite-fille du fondateur de L'Oréal, dont on peut regretter que ce soit son époux qui occupe la vice-présidence et non elle-même. On ne peut manquer non plus de citer Annette Roux, « pédégère » de Bénéteau durant vingt-neuf ans.

Au comité exécutif, trois des cinq femmes exercent des fonctions méritant d'être signalées. Le 1er novembre, Barbara Lavernos sera promue directrice générale des opérations, un « métier d'homme » qui coiffe les achats, les sites industriels et la logistique du groupe L'Oréal. Elle rejoindra au Comex deux grandes globe-trotteuses : Brigitte Liberman, directrice générale de la division Cosmétique active (les marques vendues en pharmacie comme Vichy), la branche la plus profitable et la plus dynamique du groupe actuellement ; An Verhulst-Santos, directrice générale de la division professionnelle, les produits pour salons de coiffure. **C. L. C.**

NOTRE CONSEIL

CONSERVER. *Objectif : 140 € (OR).*

CINQ FEMMES AU COMEX

- **Barbara Lavernos** (46 ans) Directrice des opérations
- **Brigitte Liberman** (57 ans) DG Cosmétique Active
- **Sara Ravella** (44 ans) DG Communication, Développement durable, Affaires publiques
- **Lubomira Rochet** (37 ans) Chief digital officer
- **An Verhulst-Santos** (49 ans) DG Produits professionnels

Carrefour : assez bien, mais peut mieux faire

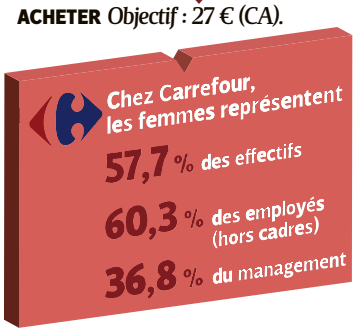
MIXITÉ Qui, dans un couple, décide de la liste des courses, si ce n'est la femme, que l'on appelle communément dans le secteur et de façon un peu péjorative « la ménagère » ? Il serait donc tout à fait cohérent de trouver une majorité de femmes directrices de magasin (cela ne doit pas être le cas, la société ne communique pas les chiffres) ou occupant des postes de responsabilité chez Carrefour. Dans le conseil d'administration, le pourcentage de mixité n'est que de 19 %, soit un chiffre très inférieur à la moyenne. Mais, dans l'équipe de direction, qui comprend six personnes, les deux femmes font remonter le taux à 33,3 %. Toutefois, si l'on regarde de plus près les « patrons » des pays, où ne figure pas un seul tailleur, il existe une marge de progrès.

Nous sommes à l'achat de Carrefour pour plusieurs raisons : en France, la sinistrose ambiante causée par une fiscalité trop lourde, le manque de croissance et d'inflation n'est, a priori, pas favorable au secteur de la distribution. Mais le groupe a engagé, il y a trois ans, une stratégie de reconquête qui porte ses fruits. Ses chiffres (fréquentation, image prix, etc.) remontent la pente.

Hors de France, les résultats sont également meilleurs, notamment en Espagne, un gros marché, sans parler du Brésil, qui reste en croissance, alors que le pays connaît un ralentissement économique. Georges Plassat, le président-directeur général, a, par ailleurs, engagé des économies en amont (achat, logistique, etc.) et s'attelle à mieux mettre en valeur ses actifs immobiliers. **S. A.**

NOTRE CONSEIL

ACHETER *Objectif : 27 € (CA).*



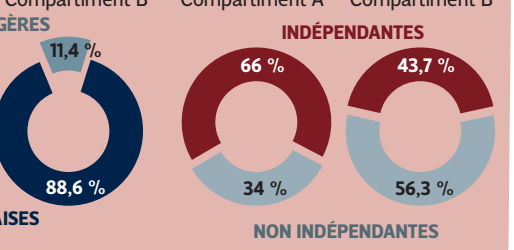
Thermador Groupe : la diversité, elle adore

EXCEPTION Parmi les sociétés de taille moyenne, la mixité est un vrai sujet, tant les chiffres sont faibles (hormis pour les sociétés familiales).

Il existe quelques exceptions. Chez Thermador Groupe, la numéro deux, c'est Marylène Boyer, et ses fonctions sont multiples (finance, juridique, etc.). Elle gère même Thely, la société propriétaire des bâtiments.

C'est Guy Vincent, fondateur de la société, en 1968 (!), qui innova en promouvant la mixité. Guillaume Robin, l'actuel PDG, a poursuivi sur ce chemin pavé de roses ! Ainsi, à la direction générale, commerciale, administrative et aux achats, on compte 13 femmes pour 18 hommes. Et, si les postes de commerciaux sont davantage dédiés aux hommes et les fonctions administratives aux femmes, la rémunération est proche. En effet, Thermador Groupe fait très attention à ce que les salaires soient, à poste égal, strictement identiques entre les hommes et les femmes. Là encore, une exemplarité ! **S. A.**

COTÉES :



Source : Observatoire de la parité (Rapport annuel 2013)

NOTRE CONSEIL **ACHETER** *Objectif : 92 € (THEP).*

investir LE JOURNAL DES FINANCES

Investir - Le Journal des Finances a le plaisir de vous convier à une réunion-débat durant laquelle Jean-Yves Larrouturou vous présentera la stratégie de développement, les activités et les résultats du Groupe SUEZ ENVIRONNEMENT.

Jean-Yves Larrouturou
Secrétaire Général de SUEZ ENVIRONNEMENT

Réunion-débat animée par **Rémi Le Bailly**
Rédacteur en Chef d'Investir - Le Journal des Finances.

RÉUNION D'ACTIONNAIRES
À METZ
JEUDI 6 NOVEMBRE 2014 À 18H00

POUR VOUS INSCRIRE
Emmanuelle Leclair - Tél. : 01 49 53 72 51 - eleclair@lesechosmedias.fr
Tous les Rendez-vous sur http://bourse.lesechos.fr - Infos & Conseils Valeurs - Agenda