

Les Echos SPÉCIAL

STRATÉGIE

Interview Cynthia Fleury, philosophe, psychanalyste et chercheuse // P. 2 | **Tendance** La « ménagère » est morte, vive les femmes connectées ! // P. 3 | **Management** Quand les femmes montrent l'exemple // P. 4 | **Focus** La Silicon Valley essaie de se féminiser // P. 4 |

Comment les entreprises s'efforcent de mieux parler au féminin

PANORAMA // L'évolution du rôle des femmes, de leur représentation et de la sensibilité de la société sur ces questions lance de nouveaux défis aux entreprises : transformation des offres, du discours de marque, de la relation client, mais aussi, bien sûr, de leur organisation... Sous le signe, non uniquement d'une féminisation accrue, mais d'une plus grande diversité en général.



Rouja Lazarova

Il fut un temps, pas si éloigné somme toute, où les entreprises pouvaient s'en remettre à des stéréotypes pour « gérer » la moitié féminine de la population : la trop fameuse « ménagère » pour le marketing, l'employée lambda, au mieux cadre moyen, dans le management... La fragmentation des modes de vie et l'individualisation des parcours professionnels ont fait voler tout cela en éclats. Seules ou en couple, avec enfants ou sans, salariées, indépendantes ou dirigeantes, en tout cas multifacettes et présentes dans tous les secteurs, les femmes lancent aujourd'hui des défis beaucoup plus divers aux marques. Et cette diversité en appelle une autre : dans les organisations.

L'industrie automobile, essentiel-

lement masculine pendant si longtemps, a entamé ce virage au début du troisième millénaire. En 2001, Volvo fait appel à la consultante américaine, Marti Barletta, selon laquelle : « Si vous répondez aux attentes des femmes, vous dépassez celles des hommes. » Et pour mieux cerner ce que veulent ces femmes, qui mieux que d'autres femmes ? C'est donc une équipe 100 % féminine qui conçoit la YCC, « Your Concept Car ». Elle comporte plusieurs solutions, dont un espace situé entre les sièges avant pour mettre son sac à main, et exige un minimum de maintenance. Renault leur emboîtera le pas quelques années plus tard. Odile Panciatici, directrice de l'ingénierie véhicule et lauréate du Trophée des femmes de l'industrie en 2014, a travaillé sur la Logan, la Twingo et la Captur, pour laquelle, à

la tête d'une équipe à parité parfaite, elle a conçu, entre autres, une housse de siège dézippable et lavable (fort utile pour les mamans !).

De telles transformations deviennent une nécessité dans toutes les industries et tous les services. La nouvelle application de La Poste, DigiPost, permet ainsi de faciliter la gestion de la vie quotidienne – en permettant l'organisation et le stockage de documents importants comme les factures ou les impôts. « En un mot, toute la logistique de la vie de famille, qui incombe souvent à la femme », note Anne-Sophie Cruque, présidente de MediaVest Group.

AccorHotels a, quant à lui, mis en place des services complémentaires en développant l'offre Inspired by Her dans les hôtels de la marque MGallery : aux traditionnels peignes et petits savons dans les cham-

bres s'ajoutent des collants ou du dissolvant. Le groupe a également engagé un plan de féminisation du corps des directeurs d'hôtel (29 % de femmes aujourd'hui, contre 27 % en 2015). Cela grâce notamment à une flexibilité accrue, favorisée par les outils numériques, qui rendent la disponibilité inhérente à la fonction davantage compatible avec une vie de famille, ou encore au mentoring. « Je coach de jeunes femmes pour les amener à prendre confiance en elles et les convaincre qu'elles sont capables d'assumer de tels postes », explique Sophie Etchandy-Stabile, directrice générale France et Suisse et membre du comex, à l'origine du réseau interne de mixité WAAG (Women at AccorHotels Generation), créé en 2012. La finalité n'est pas une quête un peu militante de la parité, mais

surtout une question de pragmatisme : « Les femmes ont d'aussi bons résultats que les hommes, et elles peuvent s'avérer meilleures dans la gestion des conflits. »

La diversité, créatrice de valeur

Alors que les entreprises sont confrontées à des enjeux sans cesse plus complexes, et à des clients de plus en plus exigeants et critiques, des qualités supposées féminines – le sens de l'écoute, l'empathie, l'esprit d'équipe, la transversalité, le collaboratif, jusqu'au concept de « leadership humble » – sont de plus en plus valorisées chez les cadres et les dirigeant(e)s. Les caractéristiques citées précédemment seraient-elles pourtant exclusivement féminines ? « Ce sont des thèses essentialistes qui font bondir

certains », note Michel Ferrary, professeur à la Skema Business School et créateur de l'Observatoire de la féminisation des entreprises. Dans une étude de 2011, sur l'impact sur le management du genre, les chercheuses Sarah Saint-Michel et Nouchka Wielhorski ont constaté qu'il n'existe pas de management propre aux hommes et aux femmes. C'est surtout la diversité qui améliore le management. Dans sa dernière étude, Michel Ferrary établit un lien entre la féminisation ou diversification de l'encadrement et la rentabilité de l'entreprise. Le rapport de 2016 d'Intel, « Decoding Diversity : the financial and economic returns to diversity on techs », va encore au-delà : c'est la diversité du genre, mais aussi ethnique, qui crée de la valeur. Elle pourrait même augmenter le PIB de 1,2 à 1,6 %. ■

INTERVIEW // CYNTHIA FLEURY Philosophe, psychanalyste, professeure, chercheuse

« Les marques ont une vision de la femme extraordinairement conservatrice »

- Les femmes ont hérité d'une histoire d'aliénation plus complexe que les hommes, renvoyée par la publicité.
- Elles ont une responsabilité à affronter ces dysfonctionnements collectifs, à œuvrer pour les déconstruire.

Propos recueillis par
Claire Derville

Femme résolument moderne, femme de pouvoir, cette intellectuelle à la voix engagée exposera sa vision de « l'influence au féminin » lors des 10^e Rencontres de l'Udecam, qui réuniront annonceurs, médias et agences de publicité à la Salle Pleyel le 7 septembre prochain. En avant-première, dans un entretien avec « Les Echos », elle s'exprime sur l'image des femmes aujourd'hui, leur évolution et leurs aspirations, avec le souci de replacer la somme de leurs histoires personnelles dans le cadre collectif.

Les femmes d'aujourd'hui sont moins optimistes qu'il y a dix ans, selon une récente étude.

Qu'est-ce que cela vous inspire ? Cela renvoie à une inquiétude générale qui n'est pas spécifiquement féminine. Dans mon cabinet, je reçois des hommes tout aussi désenchantés que les femmes par l'adversité de nos sociétés. Cependant, on ne peut nier que la précarisation concerne davantage les femmes que les hommes. Il y a une vérité sous-jacente qui fait que les femmes ont hérité d'une histoire d'aliénation plus complexe que les hommes. Collectivement, elles n'ont obtenu certains droits que très tardivement. Le poids des siècles a forgé une réalité différente. Heureusement, les choses changent, je le constate auprès de mes étudiantes.

Que constatez-vous ?

Les filles s'autocensurent beaucoup moins qu'avant. A 20 ans, leur ambition et leur confiance en soi ne sont pas inférieures à celles des garçons. En cela, je pense que nous



Cynthia Fleury s'exprime sur l'image des femmes aujourd'hui, leur évolution et leurs aspirations. Photo C. Hélié/Gallimard

avons progressé sur la voie de l'égalité. Cependant, l'âge avançant, les choses se compliquent, car les femmes ont un temps biologique qui leur est propre. Vers 35 ans, si elles n'ont pas obtenu ce qu'elles avaient fantasmé sur le plan familial et professionnel, elles se trouvent tout à coup confrontées à des arbitrages inédits. Par ailleurs, il y a de fortes chances pour qu'elles aient fait,

dans l'intervalle, l'expérience de discriminations sexistes dont elles ne prenaient pas la mesure auparavant. Il y a chez elles un phénomène d'érosion plus fort que chez les hommes, même si elles n'en ont pas forcément conscience, car la majorité des femmes n'ont pas le réflexe victimaire. Lorsqu'un problème surgit, elles se remettent en cause dans ce qu'elles sont, alors qu'en

réalité la somme de leurs histoires personnelles renvoie à une histoire collective faite d'immenses dysfonctionnements.

En témoigne, par exemple, le mémo d'un ingénieur de Google qui a fait scandale cet été. Il écrivait que les femmes sont plus « tournées vers les sentiments et les choses esthétiques que les idées », d'où leur sous-représentation dans la tech...

A vrai dire, les déclarations ridicules de ce genre témoignent avant tout de la stupidité de leur émetteur, plus qu'autre chose ! Le travail des femmes doit consister à les mettre à distance et à se concentrer sur des problèmes autrement plus graves. En France, par exemple, les pensions de retraite des femmes sont en moyenne inférieures de 46 % à celles des hommes. C'est surréaliste, et très compliqué à régler, car elles continuent de porter dans une large partie la charge de la maison et des enfants, qui n'est pas monétarisée. De ce fait, elles touchent moins que les hommes alors que, souvent, elles ont travaillé autant qu'eux, si ce n'est plus.

Maison, couple, travail... Les femmes portent en effet beaucoup, au risque d'être surmenées. Finalement, en s'émancipant, se sont-elles libérées ou exposées à un diktat encore plus dur ?

Il ne faut pas confondre problèmes et défis ! Les femmes ont toujours été confrontées à des problèmes dont elles ne pouvaient pas se nourrir, à tous points de vue. Mais, aujourd'hui, elles ont la possibilité d'avancer sur le terrain du pouvoir. Elles peuvent relever des défis dont le retour sur investissement est

autrement plus intéressant. Il y a une mythologie qui consiste à dire que les femmes d'aujourd'hui sont malheureuses, car séparées de leurs familles ou de leurs fonctions biologiques. Parmi les femmes qui ont pu traverser le plafond de verre, pas une ne le regrette, même si leurs avancées ont dû se faire au détriment de leur vie familiale. A l'inverse, je reçois beaucoup de femmes dans mon cabinet qui n'ont pas « réussi » (selon les critères fantasmés) leur vie professionnelle et ont

La majorité des femmes n'ont pas le réflexe victimaire.

Lorsqu'un problème surgit, elles se remettent en cause dans ce qu'elles sont.

le sentiment d'avoir été étouffées, sacrifiées. Elles ont davantage de frustrations et d'amertume que les premières, car le statut social de l'emploi renvoie à une problématique de reconnaissance sociale très forte chez les femmes. A tel point qu'elles surestiment souvent sa valeur et se retrouvent fragilisées dans les moments de négociation. Les hommes, eux, ne mettent pas de telles attentes dans le travail.

Dans plusieurs interviews, vous incitez les femmes à s'investir davantage.

Oui, je pense que les femmes ont une responsabilité à affronter ces dysfonctionnements collectifs, à œuvrer pour les déconstruire et à exercer une sorte de vigilance pour ne pas les reproduire. Chacun est

un mini-outil de régulation. Cet engagement peut être théorique et passer par des prises de parole médiatiques, des idées, de la recherche... On peut aussi l'aborder de façon plus concrète en rejoignant des réseaux de femmes ou des programmes de mentorat.

Pensez-vous, comme 80 % des femmes, que la pub renvoie d'elles une image dévalorisante ?

Les images renvoyées par la publicité sont d'une pauvreté et d'un stéréotypage confondants. Mais il faut voir qui est derrière. Au fond, les marques sont extraordinairement conservatrices. Elles ont fonctionné longtemps avec le vieux cliché de la femme sous tutelle, objet de désir cantonné à l'univers domestique, et elles ont peur de rompre avec ce cliché. Leur conservatisme est désopilant. Elles ont en tout cas un grand levier de changement. Espérons qu'elles sauront saisir cette opportunité.

Et si le monde était dirigé par davantage de femmes, à quoi ressemblerait-il ?

On sortirait de ce que Françoise Héritier a appelé la « valence différentielle des sexes » et qui est très mortifère. On serait dans une société plus paisible, plus ouverte, dans laquelle l'égalité ne serait plus une quête mais une évidence. Il s'opérerait un transfert de combat : toute l'énergie actuellement allouée par les femmes à la résistance et au rattrapage serait mise au service de l'innovation. Nous pourrions employer notre temps de façon plus efficace, plus sensée, plus bénéfique. L'ampleur de cette aura créatrice nouvelle serait immense. Ce serait une transfiguration éthique. ■

ÉTUDE

La consommatrice européenne, une femme façonnée par la crise

Comment les consommatrices européennes ont-elles évolué en dix ans ? Kantar Media apporte des éléments de réponse dans une étude réalisée pour les rencontres de l'Udecam sur « l'influence au féminin ».

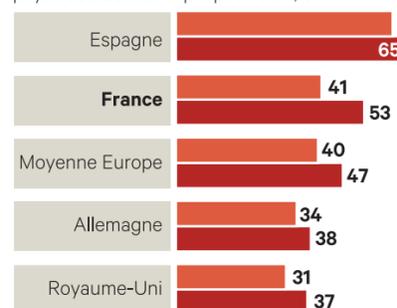
Décryptage de ces « Portraits de femmes », consommatrices plus matures.

Plus pragmatique, plus volontaire, plus agile. Moins crédule, moins dépensière, mais aussi plus inquiète. Entre 2006 et 2016, la consommatrice européenne est comme entrée dans un « âge de raison », révèle une étude de Kantar Media publiée à l'occasion des Rencontres de l'Union des entreprises de conseil et achat média (Udecam). Pour en venir à ces conclusions, le cabinet a passé au crible des milliers de questionnaires menés entre 2006 et 2016. Soit avant et après le krach des subprimes qui a durablement secoué l'économie mondiale. Il en est ressorti le portrait d'« une femme façonnée

Ce qui motive l'achat des consommatrices européennes

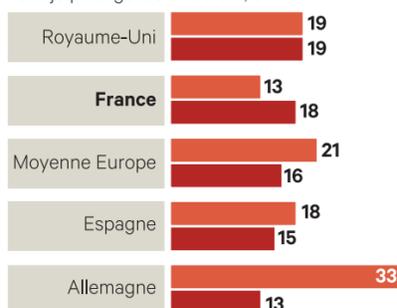
Le made inside

« J'achète des produits fabriqués dans mon pays aussi souvent que possible », en %



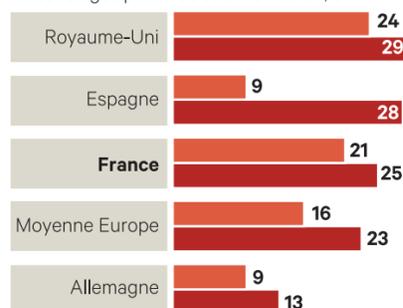
Le partage des valeurs

« Je n'achète que les produits des entreprises dont je partage les valeurs », en %



L'impact de l'expérience consommateurs

« J'ai tendance à être influencée par les commentaires rédigés par d'autres utilisateurs », en %



« LES ÉCHOS » / SOURCE : KANTAR MEDIA TGI

Faute de sortir autant qu'avant et de pouvoir dépenser son argent sans réfléchir, elle s'est recentrée sur l'essentiel : la famille, les enfants, les amis.

par la crise », décrypte Stéphanie Bertrand, responsable des études des consommateurs chez Kantar Media. Elle consomme plus intelligemment, elle gère mieux son budget, mais elle est aussi moins optimiste qu'il y a dix ans (50 % en 2016 contre 54 % en 2006). Faute de sortir autant qu'avant et de pouvoir dépenser son argent sans réfléchir, elle s'est recentrée sur

l'essentiel : la famille, les enfants, les amis. Soit des valeurs moins matérialistes et des rapports plus affectifs, estime Stéphanie Bertrand, qui voit là une « démarche de post-rationalisation ».

Méfiant, sceptique et adepte des réseaux sociaux Dans son rapport aux marques, la consommatrice a gagné en scepti-

cisme. Elle est moins fidèle aux marques qu'elle aime (11 % en 2016 contre 14 % en 2006). Méfiante, elle refuse que son nom figure dans les fichiers commerciaux (55 % en 2016 contre 30 % en 2003) et se fie davantage aux avis de ses pairs qu'à celui des experts pour réaliser un achat (23 % en 2016 contre 16 % en 2010).

Pour parer au phénomène, les marques se doivent d'être plus

malignes. En lieu et place de la publicité traditionnelle, qui descendait de l'émetteur vers le récepteur, elles tentent de nouer un dialogue d'égal à égal avec leurs consommatrices et de leur apporter une information plus neutre, plus intelligente ou plus pratique – par exemple, des recettes de cuisine, des conseils ou du contenu sur une thématique spécifique.

Une stratégie qui passe notamment par les réseaux sociaux, où les femmes sont très présentes, et même plus que les hommes. « Ces dix dernières années, les femmes se sont approprié le digital, mais aussi l'automobile, la banque, la carrière – autant de bastions traditionnellement masculins », se réjouit Stéphanie Bertrand. De fait, les femmes sont plus nombreuses qu'avant à considérer le travail qu'elles font comme étant une carrière plutôt qu'un simple emploi (39 % en 2016 contre 33 % en 2006). « Courses, ménage, apparence : il y a chez elles un très fort désir de s'extraire des contraintes », explique Stéphanie Bertrand. Les femmes sont prêtes à être partout pour pouvoir être ailleurs. » Quitte à troquer du temps libre contre de la poussière.

— Cl. D.

TENDANCE // Evolutions sociales et révolution digitale ont rapproché les comportements des femmes et des hommes, dans leur rapport aux médias comme en matière de relation client. Quant aux marques, elles abandonnent peu à peu dans leur communication la logique de genre pour privilégier la mixité et la diversité.

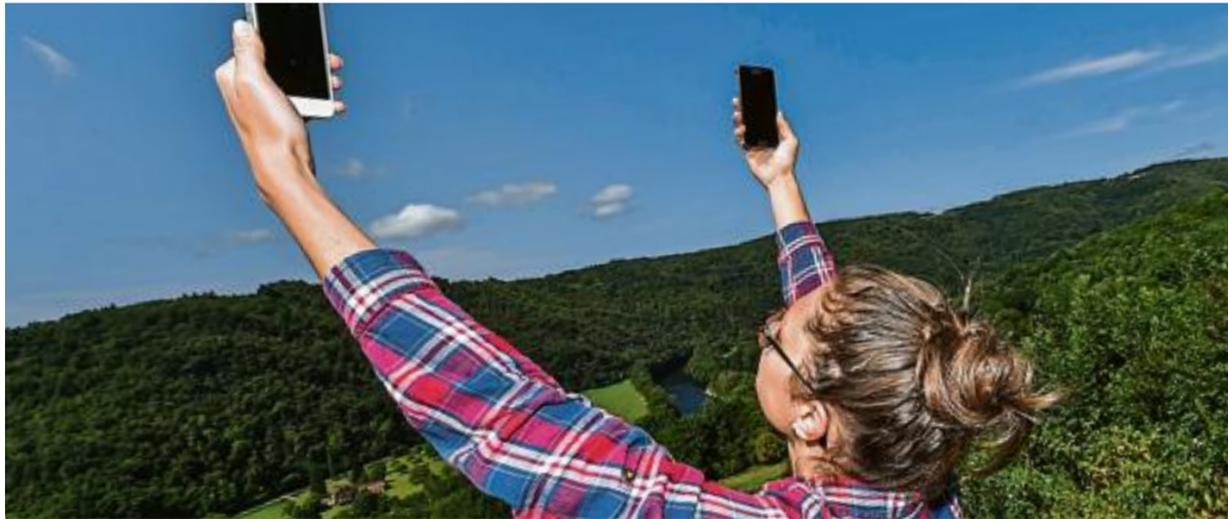
La « ménagère » est morte, vive les femmes connectées !

Muriel Jaouen

Le fait est passé relativement inaperçu. En 2015, l'icône « ménagère de moins de 50 ans » disparaissait des standards publicitaires, sacrifiée sur l'autel de la révolution digitale et d'usages de consommation en pleine mutation. « Nous avons introduit la notion de "responsable principal des achats", qui a le mérite de ne pas induire a priori le féminin ou le masculin », explique Benoît Cassaigne, directeur exécutif de Médiamétrie.

Ne nous y trompons pas, les femmes continuent de préempter entre 65 et 80 % des décisions et des actes d'achat. Pas question dès lors pour les marques de les négliger. Dans certains secteurs, comme l'automobile, le sport, le bricolage ou l'assurance, elles constituent même une réserve stratégique de croissance. « Les travaux de la Banque mondiale nous montrent que les femmes non seulement devraient contrôler en 2028 jusqu'à 75 % des dépenses discrétionnaires des ménages au niveau mondial (*), mais réinvestissent deux fois plus que les hommes leurs revenus dans la protection des leurs », argumente Amélie Oudéacastera, directrice marketing et digital du groupe AXA. De quoi décider l'assureur à amorcer une puissante stratégie de « féminisation » de son discours.

Mais, au-delà d'enjeux business bien compris qui poussent certaines industries à « féminiser » leur discours, c'est la manière dont les marques s'adressent aux femmes qui est véritablement en train de changer. Et pour cause : le rapport des femmes à la communication change. L'étude « Media in Life » de Médiamétrie pointe notamment une montée en puissance de l'Inter-



Les annonceurs consacrent 41 % de leurs dépenses publicitaires digitales à l'Internet mobile, particulièrement prisé par les femmes.

net mobile particulièrement marquée chez les femmes (6,1 contacts journaliers en moyenne en 2016 contre 4,8 en 2013), qui double même chez les Millennials (13-35 ans). « Les femmes sont plus accrocs que les hommes aux réseaux sociaux. 60 % des pages vues sur Facebook le sont par des femmes », commente Benoît Cassaigne. De leur côté, nous apprend le SRI, les annonceurs consacrent 41 % de leurs dépenses publicitaires digitales à l'Internet mobile, 70 % du display mobile allant aux seuls réseaux sociaux.

L'« effet genre » insuffisant
De manière plus fondamentale, l'augmentation constante du taux d'activité et du niveau moyen d'études féminins a nivelé les écarts de comportements médiatiques entre les sexes. Un rapprochement qui s'est très considérablement accéléré chez les Millennials, à la

faveur de la révolution digitale. Bref, les différences ne sont plus assez significatives pour étayer un « effet genre ». Conséquence directe : le critère du genre a tendance à perdre de sa centralité dans les tableaux des communicants. Car les deux grandes segmentations traditionnelles, à savoir l'âge et le sexe, ne suffisent plus non plus à éclairer les ressorts de la consommation.

« Les marques s'adressent de moins en moins à des catégories sociodémographiques et recherchent de plus en plus à identifier des faisceaux de valeurs et d'usages », note Alexandre Thomas, directeur associé du cabinet Kantar Added Value. Comportements médiatiques et comportements de consommation sont aujourd'hui davantage scrutés à l'aune des rôles sociaux tenus par les uns et les autres que par des déterminants intrinsèquement féminins

ou masculins. Exit le CSP, on parle de « consumer centricity » et de « user experience ».

Ce qui va intéresser les communicants dans la relation des publics aux médias et aux marques, c'est la perception affinitaire, la capacité d'engagement, la puissance de recommandation... Ça tombe bien,

le tandem digital-data permet une vision et une approche de plus en plus fines des consommateurs et de leurs usages. « Les marques sont en train de sortir d'une lecture duale par le genre pour faire le pari de la mixité, résume Valérie Accary, présidente de BBDO Paris. C'est une bonne nouvelle sur le plan sociétal,



- Représentation des femmes : quand la pub s'éloigne des stéréotypes sur lesechos.fr/thema
- Retrouvez dans « Les Echos Week-end » notre dossier sur les femmes dans la Silicon Valley sur <http://bit.ly/2vleRlc>
- Le programme des Rencontres de l'Udecam (Union des entreprises de conseil et achat média) sur « L'influence au féminin » sur <http://rencontres.udecam.fr/>
- Lire également nos informations en page 23 des « Echos ».

Patrick Allard/réa

mais aussi sur le plan de la communication, car elles peuvent prendre en considération la diversité des comportements. »

(*) Ernst and Young, « High Achievers: Recognizing the Power of Women to Spur Business and Economic Growth », 2013.

« La publicité est en avance sur la réalité sociale »

3 QUESTIONS À... STÉPHANE MARTIN

Directeur général de l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP)



Propos recueillis par M. Ja.

1 Quelle image la publicité contemporaine réserve-t-elle à la femme ?

La publicité est un reflet du réel. La vision publicitaire de la femme s'est toujours calée sur l'évolution de la place et du rôle de la femme dans la société. Le fameux « Moulinex libère la femme » de 1956, qui nous semble aujourd'hui tellement rétrograde, résonnait à l'époque comme une réelle avancée pour la condition féminine. Cette fonction miroir prévaut toujours. Dans la sphère privée, par exemple, la femme est de plus en plus représentée dans des scènes collectives, souvent autour du repas familial, mais elle s'est totalement affranchie de l'exclusivité des fonctions ménagères. A l'inverse, les hommes ne sont plus montrés comme des êtres un peu débiles face aux tâches quotidiennes.

2 Est-ce à dire que l'égalité hommes-femmes est un impératif publicitaire ?

Nous avons lancé cette année un observatoire sur la représentation des femmes et des hommes dans la publicité télévisée, dont le premier rapport, publié en mars 2017, révèle un équilibre manifeste entre les deux sexes dans la sphère privée, les tâches dites « domestiques ». A cet égard, la figure féminine dans les spots est même en avance sur la réalité sociale. Selon l'Insee (*), en effet, les femmes consacrent 2,4 fois plus de temps aux tâches ménagères que les hommes (3 h 11 min contre 1 h 17 min), alors que, dans la pub télé, hommes et femmes s'occupent quasiment autant des tâches domestiques. Même constat en ce qui concerne la prise en charge des

enfants. De manière générale, la femme est un peu plus mise au premier plan que l'homme, et davantage présentée comme indépendante et libre de ses choix.

3 Certaines publicités sont néanmoins porteuses d'une image négative, voire dégradante de la femme...

En 2016, nous avons visionné à l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité plus de 70.000 publicités, dont 22.000 spots télé, pour ne retenir in fine que 25 manquements à nos recommandations en matière d'image et de respect de la personne, soit un taux ultra-marginal de 0,05 %. En France, un dispositif d'autorégulation professionnelle reconnu veille au respect des règles, mais il faut toujours demeurer vigilant. La majorité des plaintes (966 en 2016) formulées auprès du jury de déontologie publicitaire, instance associée à l'ARPP, porte d'ailleurs sur l'image de la femme – plus rarement de l'homme –, notamment sur les stéréotypes de genre (femmes dans des situations liées au ménage, à l'entretien, à la maternité).

(* Enquête publiée le 29 octobre 2015 sur l'évolution de la répartition des tâches domestiques et parentales entre hommes et femmes sur les vingt-cinq dernières années.

Chez Teads,
les publicités sont visibles.

#CleanAdvertising



88%
de visibilité⁽¹⁾

90%
de couverture⁽²⁾

41
MILLIONS
de VU mensuels⁽²⁾

1
MILLIARD
d'impressions⁽³⁾

(1) Source : iAS - Multiscreen, Avril - Juin 2017

(2) Source : Médiamétrie/NetRatings, Internet global, Mai 2017, Visiteurs Uniques

(3) Source : Teads, Juin 2017

Teads^{tv}

MANAGEMENT // De nombreuses femmes ont un rôle clef dans l'adaptation de leur entreprise à la révolution numérique. Leurs capacités d'écoute et de transparence font la différence dans la conduite du changement.

Transformation des entreprises : quand les femmes montrent l'exemple

Rouja Lazarova

Elle a dit



« Les femmes sont plus directes, moins politiques, sur ce qu'elles veulent faire et mettre en œuvre. »

MYRIAM ZYLBERMAN Directrice senior prix, remboursement et accès chez Lilly France

s'interpénètrent, les frontières entre eux s'effacent. Ce n'est pas une mixité artificielle, elle s'impose naturellement », témoigne-t-elle. Alice Holzman se refuse à affirmer que ces capacités appartiennent à la femme ou à l'homme. Cependant, s'il existe un mode de conduite du changement féminin, elle le définirait ainsi : écouter tous les avis, tenter d'aller vers le consensus, mais aussi savoir trancher. « Ce sont des apti-

tudes que les femmes développent par expérience », affirme-t-elle.

Myriam Zylberman, directrice senior prix, remboursement et accès chez Lilly France, relève une qualité qui, selon elle, est particulièrement propice à la conduite de changements complexes : la transparence. « Les femmes sont plus directes, moins politiques, sur ce qu'elles veulent faire et mettre en œuvre. »

Diversifier les profils

Anne Browaeys-Level mène quant à elle la digitalisation du Club Med (près de 70 « resorts » dans le monde). L'an dernier, le groupe a entamé une opération novatrice : équiper toutes ses agences de casques de réalité virtuelle pour découvrir ses « resorts » à travers des films à 360°. A ce stade, 25 « resorts » ont été filmés en réalité virtuelle. « Au début, lorsque nos conseillers de vente ont vu ces outils inconnus arriver, il y a eu une certaine inquiétude. Le changement provoque toujours la peur, qu'il ne faut pas sous-estimer. Cependant, une fois qu'ils ont apprivoisé ces nouveaux outils, ils ont été plus que satis-

faits car ils ont pu conseiller les clients d'une autre manière et renouveler l'animation des agences. Il fallait juste les accompagner, avec patience. »

D'autres sont engagées dans des transformations autrement plus complexes. Ainsi, La Poste, qui totalise 260.000 salariés, a engagé un plan de transformation pour s'adapter à une évolution irréversible de la société : la baisse de l'activité courrier. Pour accompagner les postiers dans l'évolution de leur métier, 80 % d'entre eux sont formés chaque année et 10.000 ont une formation qualifiante. Sylvie François, directrice générale adjointe chargée des ressources humaines, se refuse de distinguer un management féminin d'un management masculin. « Je ne pense pas qu'il y ait des qualités propres aux hommes ou aux femmes. C'est la diversité des profils qui améliore la qualité du management. Il faut faire appel à toutes les qualités humaines. » Et, sans la rapporter à un genre, elle évoque l'importance d'une qualité que l'intelligence artificielle ne pourra, selon elle, jamais remplacer : l'intuition. ■

« La diversité améliore la performance et facilite les changements »

3 QUESTIONS À...

JUDITH HARTMANN

Directrice financière chez Engie



Antoine Meyssonier

Propos recueillis par Rouja Lazarova

Arrivée comme directrice financière (CFO) chez Engie en 2015, Judith Hartmann, d'origine autrichienne, participe activement au plan trisannuel ambitieux de transformation engagé en février 2016 et dont les objectifs sont déjà atteints à plus de 70 % : le groupe se déleste de 15 milliards d'euros d'actifs dans des activités non stratégiques, telles les installations émettrices de CO₂, et investit 15 autres milliards d'euros dans les énergies renouvelables, les réseaux de chaleur et de froid, et les solutions intégrées.

1 Pensez-vous que c'est important d'être une femme à la tête des finances d'une entreprise comme Engie ?

En tant que directrice financière, mon objectif est de créer de la valeur. Ce n'est ni féminin ni masculin. Je me suis rendu compte de l'importance d'être une femme à ce poste lorsque d'autres femmes sont venues me voir : j'ai alors réalisé que je pouvais endosser un rôle de modèle. Mais pour l'efficacité de l'entreprise, c'est surtout la diversité qui compte. C'est elle qui améliore la performance et facilite les changements. La diversité de genre, mais aussi celle des origines – nous sommes au comex un tiers de femmes et 5 nationalités différentes. Cela reflète le monde dans lequel on vit et

amène à réfléchir différemment. C'est la diversité qui permet de relever le défi du monde contemporain caractérisé par ce que les Américains appellent le « VUCA » pour « volatility » (volatilité), « uncertainty » (incertitude), « complexity » (complexité) et « ambiguity » (ambiguïté).

2 Vous avez engagé Engie dans une transformation majeure. Quelles sont les clefs du succès ?

Nous sommes une entreprise de 150.000 personnes. Cette transformation implique un nouveau style de management plus participatif pour partager clairement les objectifs du changement. Nous avons écouté le marché pour comprendre et anticiper ses attentes et avons ainsi initié ce plan de transformation, faisant d'Engie un pionnier dans son secteur. En allant vite, car le monde va vite. Nous avons engagé une décentralisation pour que les décisions soient prises plus rapidement et au plus près de nos clients.

3 En 2016, le cours en Bourse a baissé. La patience est-elle une qualité importante dans le management ?

Oui, il faut de la patience pour expliquer notre transformation, faire comprendre les projets et faire adhérer les équipes, clef du succès. L'avance prise à tous les niveaux sur notre plan de transformation à trois ans s'est traduite depuis par un rebond significatif de notre cours de Bourse. ■

Un plafond de verre qui reste à briser

Seules trois entreprises du CAC 40 sont aujourd'hui dirigées par des femmes. Malgré de légers progrès, les inégalités entre les hommes et les femmes restent flagrantes.

En 2013, Sophie Bellon publiait une tribune sur le « Huffington Post » dans laquelle elle écrivait : « Quand je me suis étonnée qu'aucune femme ne siège au comité de direction et qu'aucune n'occupe un poste de directeur régional, on m'a rétorqué que "ce n'est pas un métier pour les femmes" ! Cette phrase m'a marquée profondément. » Cette tribune reflétait une réalité affligeante : la flagrante inégalité hommes-femmes qui persiste au début du troisième millénaire. En 2016, elle devenait la première femme à présider une entreprise du CAC 40. Mais c'était la fille du patron – tels étaient les commentaires qui accompagnaient cette nomination.

La même année, une autre femme, Isabelle Kocher, prenait la direction générale d'une entreprise du CAC 40 – Engie. Entreprise fortement masculine, à laquelle elle allait apporter un souffle novateur. Avec Elisabeth Badinter, elles ne sont toujours que trois à ces hauts postes à responsabilité. Même dans les entreprises du luxe, qui s'adressent principalement aux consommatrices, les femmes viennent seulement d'arriver à des postes à responsabilité : Chabi Nouri à la tête de la maison d'horlogerie et de joaillerie Piaget, et Séverine Merle, de la maison de mode Céline, en avril 2017.

Objectif atteint dans les conseils d'administration

Situation qui se passe de commentaire pour illustrer le fameux plafond de verre qui fait couler beaucoup d'encre outre-Atlantique et en Europe. En France, les femmes ne sont toujours que 14,6 % dans les

comités exécutifs des grandes entreprises en 2016 (contre 7,3 % en 2010), même si leur nombre a augmenté dans les conseils d'administration grâce à la loi Copé-Zimmermann de janvier 2011, dont l'objectif a été quasiment atteint : 40 % de femmes dans les conseils d'administration en 2017 (38,6 % à ce jour).

Selon Michel Ferrary, les femmes se heurtent à au moins deux plafonds de verre : le premier les retarde dans l'accès à l'encadrement, le deuxième leur restreint l'entrée dans le cercle des dirigeants.

Les femmes elles-mêmes seraient responsables de cette situation. « Si jamais vous demandez aux femmes, elles ne sont pas toutes pour la loi Copé-Zimmermann, car elles ont peur qu'on sous-estime leurs compétences et leur intelligence. Parfois les femmes n'aident pas les femmes, c'est terrible », observe Michel Ferrary.

C'est surtout l'évolution sociétale

qui freine la progression des femmes. « Elles n'ont jamais été formées pour être patronnes. On ne le leur a jamais dit lorsqu'elles étaient jeunes filles », témoigne Florence Trouche, business director France chez Facebook. Concernant les inégalités salariales, qui persistent en dépit de la loi relative à l'égalité salariale entre hommes et femmes de 2006, les explications sont à chercher aussi du côté des femmes. « J'ai géré des équipes mixtes depuis trente ans et j'ai remarqué que les femmes peuvent être moins exigeantes en termes de salaire. C'est alors à l'entreprise de veiller au respect de l'égalité des salaires », témoigne Myriam Zylberman, directrice senior prix, remboursement et accès chez Lilly International.

Alors, comment faire pour faire progresser les femmes ? Par du mentoring, de la flexibilité, des aides à la mobilité, nécessaire à la progression des carrières dans certains groupes. — R. L.

FOCUS

Comment la Silicon Valley essaie de féminiser la « corporate culture »

Le sexisme a toujours la vie belle, dans le monde professionnel de la Silicon Valley.

Certaines firmes emblématiques de la high-tech ont décidé de faire évoluer la culture d'entreprise et leur management. Un travail de longue haleine.

Anaïs Moutot

—Correspondante à San Francisco

Lundi dernier, Mark Zuckerberg, le PDG de Facebook, a annoncé la naissance d'August, sa deuxième fille. Très vite, Melanie Ehrenkranz, une journaliste du site Gizmodo, l'a félicité d'avoir plus de femmes dans sa famille qu'au sein du conseil d'administration de son entreprise, un tweet reposté plus de 9.000 fois

depuis. La critique est la dernière d'une longue liste sur le manque de femmes dans les entreprises technologiques. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : les hommes représentent 71 % des salariés chez Oracle, 68 % chez Apple, 65 % chez Facebook et 63 % chez Twitter. Et la proportion de femmes est encore plus faible pour les métiers techniques, où elle dépasse rarement un cinquième des effectifs.

Depuis trois ans, les firmes technologiques ont pris des mesures pour obtenir plus de diversité. Elles se sont d'abord mises à publier des données sur la composition de leur force de travail, une transparence qui a permis de créer un certain sens de la responsabilité sur le sujet. Elles ont ensuite investi dans des associations visant à augmenter la proportion de femmes faisant des études d'informatique. Car après avoir progressé pendant vingt ans pour atteindre 37 % des étudiants en licence d'infor-

matique en 1984, le pourcentage de femmes dans ces filières a reculé pour s'établir à 18 % aujourd'hui. Google a ainsi dépensé 265 millions de dollars depuis 2014, tandis qu'Intel a alloué 300 millions de dollars à ce problème et Apple 50 millions de dollars. Ces fonds servent à financer des programmes comme BRAID, une initiative en partenariat avec 15 universités pour augmenter la présence des femmes dans leurs filières informatiques, et des associations comme Girls Who Code et Code2040 qui forment les minorités à la programmation informatique.

Du cadre de travail aux procédures de recrutement

Mais l'effort n'est pas suffisant pour faire bouger les chiffres significativement, car le problème est plus profond. « Ces sociétés ont une culture d'entreprise tellement sexiste qu'elles n'arrivent pas à retenir les femmes qu'elles recrutent. 50 % des



La proportion de femmes employées dans les entreprises technologiques est généralement faible. Photo Tony Avelar/Bloomberg News

femmes quittent le secteur au début de la trentaine », affirme Yvonne Hutchinson, la directrice de Readysset, une société de conseil sur la diversité. Au-delà des avancées et des gestes déplacés, les femmes sont souvent considérées moins douées pour

les raisonnements scientifiques que les hommes. Pour corriger ces clichés, les entreprises ont mis en place des formations sur des biais inconscients, ces stéréotypes pouvant influencer les décisions lors des recrutements ou des promotions.

D'autres vont plus loin en tentant de créer un environnement de travail n'envoyant pas aux femmes l'image d'un lieu masculin. « On me demande de faire que le lieu de travail ait plus l'air d'une maison que d'un bureau en ajoutant du papier peint, des tapis, des plantes et des fleurs », raconte Lauren Geremia, une designeuse qui a refait les sièges sociaux d'Instagram, de Dropbox et d'Asana. D'autres entreprises repensent, elles, le processus de recrutement, comme la plate-forme de paiement Stripe, qui s'est débarrassée des épreuves devant un tableau blanc, connues pour décourager les femmes. Pour arriver à des résultats concrets, Pinterest, Twitter et Intel rendent désormais publics des objectifs précis. « Nous créons une forme de responsabilité de cette manière », raconte Candice Morgan, la responsable diversité de Pinterest. Ce n'est pas un petit projet dans un coin, mais un objectif géré par la direction. ■