



GOVERNANCE ET RÉSEAUX

Où sont les femmes

La féminisation des grandes entreprises françaises est en marche. En témoigne le palmarès publié en exclusivité par Challenges. Davantage présentes dans les états-majors, les femmes sont aussi de plus en plus nombreuses à s'investir dans le lobbying.

C'est la directrice générale du Fonds monétaire international (FMI) qui en a pris l'initiative : en liaison avec le G20, qui regroupe les plus grandes puissances économiques et dont la Turquie assure actuellement la présidence, Christine Lagarde a initié la création d'un « W20 », un G20 des femmes. Composé de trois femmes par pays, ce groupe de travail, conçu sur le modèle du « B20 » qui réunit des représentants des entreprises, a vocation à attirer l'attention des dirigeants du G20 sur les questions qui fâchent. « Il s'agit d'utiliser ce relais pour obtenir des mesures concrètes sur des sujets comme les différences salariales et l'éducation », souligne Marie-Ange Debon (groupe Suez Environnement, lire page 55), l'une des trois déléguées françaises avec Sophie Stabile (AccorHotels, lire page 59) et l'économiste Natacha Valla (CEPII). Les 16 et 17 octobre, elles se retrouveront à Istanbul pour définir onze priorités à faire passer au G20 de novembre.

Christine Lagarde, chef de file du lobby mondial des femmes ? Acclamée l'an dernier par les 1500 parti-

cipantes du Women's Forum de Deauville, qui rêvaient à haute voix de faire d'elle la future première femme présidente de la République, l'ex-ministre de l'Économie a depuis longtemps fendu l'armure. « S'il y avait autant de femmes qui travaillent que d'hommes, le PIB progresserait de 5% aux États-Unis, de 9% au Japon et de 27% en Inde », déclarait-elle le 6 septembre à Ankara, lors de la première réunion du W20, en regardant les dirigeants turcs droit dans les yeux. Un message qu'elle ne se lasse pas de relayer, surtout depuis ce rapport des économistes du FMI de septembre 2013 qui mettait en lumière le tremplin de croissance que pourrait représenter le travail des femmes pour l'ensemble de la planète.

Christine Lagarde, rôle modèle

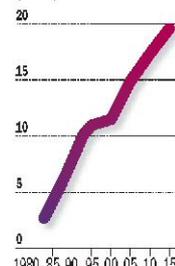
Une femme, Française, arrivée à un tel niveau de responsabilités dans la sphère internationale : Christine Lagarde est le « rôle modèle » absolu de toute une génération qui se retrouve chaque année à Deauville, dans ce forum où elle vient régulièrement s'exprimer. Et qui, selon sa nouvelle présidente, Clara Gaynard (GE France), « n'est pas seulement là pour les femmes, mais pour ex-

primer la voix des femmes » (lire page 60). De fait, cette voix est de plus en plus écoutée dans les entreprises, par conviction ou par obligation. Quotas de femmes imposés par la loi dans les conseils d'administration, floraison de réseaux féminins professionnels (lire pages 60 et 61), multiplication des programmes de développement des carrières féminines. « Un mouvement est lancé », se réjouit Pascale Boistard, secrétaire d'État chargée des Droits des femmes (lire ci-contre). Le palmarès de la féminisation des grandes entreprises françaises, dont Challenges est partenaire, et dont nous publions les résultats en exclusivité, en fournit l'illustration.

« Les entreprises prennent ce classement de plus en plus au sérieux », remarque Guillaume de Piédoite, directeur général d'Ethics & Boards, la société de conseil qui réalise l'étude pour le compte du ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes. Beaucoup d'entreprises ont amélioré, en un an, leurs chiffres : au sein du SBF 120, 30 conseils intègrent au moins 40% de femmes, contre 7 l'an dernier. Du côté des comités exécutifs, ils ne sont que trois à atteindre >>>

LE GOTHA LEUR TEND ENFIN LES BRAS

Part de femmes dans le Who's Who (en %)



SOURCE : WHO'S WHO IN FRANCE

Avec les quotas imposés dans les conseils d'administration et la floraison des réseaux, les femmes sont de plus en plus nombreuses dans les cercles du pouvoir.



Bruno Lavi pour Challenges

Pascale Boistard, secrétaire d'Etat chargée des Droits des femmes

Il est possible de percer le plafond de verre

Ancienne adjointe au maire de Paris, puis députée PS de la Somme, Pascale Boistard a été nommée en août 2014 secrétaire d'Etat chargée des Droits des femmes. C'est à ce titre qu'elle présentera, le 8 octobre, la troisième édition du palmarès de la féminisation des grandes entreprises réalisée en partenariat avec Éthics & Boards et Challenges.

Challenges. Quelle est la finalité du palmarès de la féminisation des grandes entreprises ?

Pascale Boistard. Nous souhaitons valoriser les entreprises qui s'engagent, qui respectent la loi et qui l'anticipent. C'est une façon de montrer aux autres qu'il est possible d'atteindre les objectifs de féminisation fixés pour 2017, et donc de percer le plafond de verre. C'est aussi un baromètre dont il faut regarder la progression.

Les résultats vous satisfont-ils ?

Le classement 2015 met en évidence de belles progressions. Un mouvement est lancé. La France est très

regardée, car nous avançons vite. C'est vrai, notamment, pour les inégalités salariales entre les hommes et les femmes : entre 2008 et 2013, selon Eurostat, l'écart de rémunération horaire brute a diminué d'1,7% en France, contre une baisse moyenne de 0,9% en Europe. Notre rôle est d'accompagner ce mouvement, par exemple, avec la création du Réseau des entreprises pour l'égalité en juin dernier. Korian et Sodexo ont rejoint à cette occasion 27 entreprises déjà signataires d'une convention pour l'égalité.

Certains hommes s'estiment lésés par la priorité donnée aux femmes pour atteindre les objectifs fixés par la loi. Qu'en pensez-vous ?

Il existe de nouveaux mouvements d'hommes qui partagent les revendications des femmes, et veulent aussi accéder à un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ils considèrent que cela ne profite pas seulement aux femmes, mais peut également avoir un effet positif pour eux !

Les inégalités se constatent aussi à l'autre bout du spectre, avec un nombre encore faible d'entrepreneurs femmes. Que proposez-vous ?

Nous avons mis en place des dispositifs pour encourager les femmes à créer leur entreprise ou à en reprendre, car leurs projets sont plus difficiles à monter. Bpifrance dispose de lignes budgétaires réservées aux femmes. Et j'ai décidé de faire passer de 27 000 à 45 000 euros le plafond du Fonds de garantie à l'initiative des femmes (FGIF), qui a bénéficié à 1 800 femmes l'an dernier et a permis la création de 2 500 emplois. Avec un taux d'entrepreneurs femmes de 32% cette année, l'évolution est positive. L'objectif est d'atteindre 40% en 2017.

Certains métiers restent pourtant très peu féminisés, et ce n'est pas la faute des employeurs...

C'est vrai, par exemple, pour les ingénieurs dans certains secteurs, et on constate même du retard dans les nouvelles technologies. Il faut travailler avec l'Éducation nationale et avec les parents, car tout ne se passe pas à l'école. C'est une question de mobilisation de la société.

Propos recueillis par Anne-Marie Rocco



Désolé... vous êtes un homme!

« Vous avez un lourd handicap, vous n'êtes pas une femme! »

Plusieurs fois, Bernard Ramanantsoa a entendu cette phrase dont il admet, beau joueur, qu'elle puisse être une excuse polie pour le dissuader. L'ancien DG d'HEC, après vingt ans à la tête de la grande école, entame en effet une seconde carrière d'administrateur qu'il va inaugurer chez Oddo & Cie. Mais même pour des hommes déjà dans des conseils, la phrase couperet a joué son rôle : « Les hommes ne sont pas renouvelés, témoigne un administrateur à qui la mésaventure est arrivée trois fois au sein du CAC 40. Et à chaque



Bernard Ramanantsoa. Avec les quotas, la concurrence est rude pour l'ancien DG d'HEC, qui entame une carrière d'administrateur.

fois que j'ai été approché pour un nouveau mandat, c'est une femme qui a été prise. » Ne voulant pas apparaître comme

un vieux macho, il garde l'anonymat. Et son sens critique : « Pour remplir les quotas, il faut aller chercher des

femmes quadra. Or elles sont encore un peu tendres. » Denis Kessler, le PDG de Scor, ne confirmera pas ce dernier point, mais il admet que, depuis que les quotas s'imposent, « à chaque renouvellement du conseil qui se présente, c'est une femme, souvent non française, qui a été choisie. Sauf à une occasion. » Selon Russell Reynolds Associates, les chiffres ne disent pas tout à fait cela : 50% des nouveaux mandats d'administrateurs en 2015 ont été attribués à des femmes dans les entreprises du CAC 40 et du SBF 120. Mais, souligne Marc Sanglé-Ferrière, qui dirige le bureau parisien de la société, « dans les 50% d'hommes, on trouve les nouveaux PDG et les nouveaux représentants des actionnaires ». **V. B.**

B. Delecens/Challenge

►►► ou dépasser la même proportion : ceux de Sodexo, Korian, et Icade. Mais il y a bien un début de frémissement, avec 14,5% de femmes en moyenne dans les comex des grandes entreprises, contre 12% en 2013. Pour Marc Sanglé-Ferrière, qui dirige le bureau parisien de Russell Reynolds Associates, ce n'est plus qu'une question de temps. Dans les conseils, les femmes sont souvent recrutées plus jeunes que les hommes, en raison de l'obligation fixée par la loi d'arriver à 40% d'administratrices en juin 2017 : il faut donc aller vite. Pour elles, cela représente un formidable accélérateur de carrière vers les postes de direction, y compris ceux de PDG. « Dans quelques années, ce sera aussi naturel de penser à une femme qu'à un homme », promet ce chasseur de têtes.

« Il faut une masse critique »

Mais nous n'y sommes pas encore. Et les femmes ne sont pas près de relâcher la pression. Bien au contraire : elles sont de plus en plus nombreuses à avoir été sensibilisées, et souvent formées, aux enjeux de l'égalité professionnelle. Dans les conseils – et les comités de nomination –, les femmes commencent à peser dans la balance. « Une femme seule n'a pas d'im-

L'obligation fixée par la loi d'arriver à 40% d'administratrices en 2017 est un formidable accélérateur de carrière.

port, souligne Marc Sanglé-Ferrière. Mais si elles sont trois, on peut parler d'une approche féminine, d'une masse critique. » Dans les grandes entreprises, comme Engie ou Orange, elles sont désormais des milliers à participer aux réseaux féminins internes, souvent lancés, il y a quelques années, autour d'une table de restaurant par une poignée de pionnières. Imaginé par Aude de Thuin, que soutenaient alors des femmes d'influence comme Laurence Parisot, Véronique Morali ou Anne Méaux, le Women's Forum a accueilli près de 15 000 femmes à Deauville depuis sa première édition, en 2005.

Et il a fait des émules, tel le Programme Ève, une formation au leadership féminin pour les hauts po-

tentiels, qui se tient chaque année à Evian. Plutôt ludique, cet événement a été imaginé par Anne Thévenet-Abitbol, directrice prospective et nouveaux concepts de Danone, à qui se sont associés KPMG, Crédit agricole, L'Oréal, Orange, SNCF et la Caisse des dépôts. Au départ, il s'agissait de répondre à la demande d'un groupe de femmes qui avait interpellé Franck Riboud sur le plafond de verre. À l'arrivée, 1 300 femmes (et hommes, minoritaires) de toutes les entreprises membres y ont participé depuis 2010 et restent membres du réseau. Mot d'ordre de la 6^e édition, qui s'est tenue du 29 septembre au 1^{er} octobre dernier : « Oser être soi pour pouvoir agir. » On ne saurait mieux dire. **Anne-Marie Rocco**

Comment lire nos tableaux

Féminisation du conseil (40 points)

1. Part des femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance (30 points)*.
2. Part des femmes dans les comités du conseil en charge de la nomination et de la rémunération (4 points x 2)*. Deux points ont été ajoutés pour les entreprises ayant une femme présidente de l'un de ces deux comités.

Féminisation des dirigeants (50 points)

1. Part des femmes dans le comité exécutif (30 points)*.
2. Part des femmes dans les 100 premiers postes de l'entreprise (ordre hiérarchique) [20 points]*. Les entreprises de moins de 100 salariés ont été dispensées de ce critère, avec la mention NA (non applicable).

Politiques de féminisation (10 points)

1. Rémunération incitant à la féminisation (7 points). Intégration des objectifs de mixité dans le calcul des bonus des dirigeants.
2. Réseau de femmes dans l'entreprise (3 points).



* La note va de 0 point pour 0% de femmes à la note maximale pour 50% de femmes, et ce sur une échelle proportionnelle.



Marie-Ange Debon

Directrice générale adjointe du groupe Suez Environnement



► Elle est l'une des trois Françaises qui participeront au G20 des femmes à Istanbul. Directrice des activités internationales

de Suez (4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 25000 salariés) et, à ce titre, directrice générale adjointe du groupe, Marie-Ange Debon a été recrutée il y a sept ans comme secrétaire générale, au moment de la séparation des activités énergie et environnement. « Je me suis occupée notamment de la cotation et de la mise en place de la nouvelle gouvernance », rappelle cette HEC-ENA, titulaire d'une maîtrise de droit, passée par la Cour des comptes, Thomson et France 3. A 49 ans, elle dirige désormais l'une des trois branches de Suez et siège, depuis 2010, au conseil d'administration de Technip, où elle participe au comité d'audit.

Pascale Witz Directrice générale des divisions globales et développement stratégique de Sanofi



► Pascale Witz a passé dix-sept ans aux Etats-Unis, à GE Healthcare. Cette Alsacienne d'origine est rentrée en France

en 2013 pour diriger des activités stratégiques de Sanofi (15 milliards de dollars de ventes), dont celles liées au diabète et aux maladies cardio-vasculaires. A 48 ans, elle est l'une des femmes les plus puissantes en Europe selon *Fortune*, qui la classe au 19^e rang, derrière Isabelle Kocher et devant Margarita Louis-Dreyfus. Cette diplômée de l'Insa Lyon, titulaire d'un MBA de l'Insead, a suivi un cursus sport-études, dont elle a gardé le sens de la discipline et un titre de championne de France junior du 400 mètres haies. « Je cours trois fois par semaine pendant quarante-cinq minutes avec mon mari, et mon fils court aussi », confie cette battante, qui fréquente les forums de Deauville et de Davos.

Rang	Sociétés du SBF 120*	Part des femmes dans les conseils	Part des femmes dans le comité de rémunération	Part des femmes dans le comité de nomination	Part des femmes dans le comex	Part des femmes dans le Top-100	Objectif de mixité dans la rémunération	Présence d'un réseau de femmes
1	Sodexo	38,5%	50%	80%	42,9%	30,5%	Oui	Oui
2	Korian	27,3%	50%	50%	54,5%	50%	Non	Non
3	Engle	60%	60%	60%	27,3%	23%	Oui	Oui
4	Orange	36,4%	50%	50%	33,3%	26,4%	Oui	Oui
5	Geclna	50%	33,3%	33,3%	12,5%	43%	Oui	Non
6	Wendel	45,5%	80%	80%	28,6%	NA	Non	Non
7	Virbac	50%	66,7%	NA	30%	34%	Non	Non
8	CNP Assurances	35,3%	40%	40%	38,5%	26%	Non	Oui
9	L'Oréal	38,5%	33,3%	0%	31,2%	46%	Non	Oui
10	Mercialys	36,4%	40%	40%	12,5%	50,5%	Oui	Oui
11	Icade	38,5%	0%	0%	50%	24%	Non	Oui
12	Ipsen	36,4%	33,3%	50%	37,5%	31%	Non	Non
13	Saint-Gobain	40%	50%	50%	25%	20%	Oui	Oui
14	Publicis Groupe	54,5%	40%	40%	20%	26%	Non	Oui
15	CGG Veritas	41,7%	80%	80%	20%	38%	Non	Non
16	Nexity	55,6%	40%	40%	28,6%	21%	Non	Non
17	Suez Environnement	37,5%	50%	25%	22,2%	16%	Oui	Oui
18	Coface	36,4%	33,3%	33,3%	37,5%	22,3%	Non	Non
19	Axa	35,7%	40%	40%	10%	34%	Oui	Oui
20	Legrand	40%	66,7%	33,3%	16,7%	11%	Oui	Oui
21	Kerling	30%	50%	33,3%	30%	22,9%	Non	Oui
22	Rexel	44,4%	33,3%	33,3%	30%	17%	Non	Non
23	Technicolor	25%	33,3%	50%	33,3%	29%	Non	Oui
24	Aéroports de Paris (ADP)	33,3%	40%	40%	16,7%	27%	Oui	Non
25	Unibail-Rodamco	36,4%	40%	40%	10,5%	28%	Oui	Oui
26	BNP Paribas	41,7%	50%	66,7%	6,2%	16%	Oui	Oui
27	Air liquide	45,5%	33,3%	33,3%	7,1%	19%	Oui	Oui
28	Hermès International	40%	33,3%	33,3%	12,5%	38%	Non	Non
29	Carrefour	25%	0%	50%	33,3%	11%	Oui	Oui
30	Sanofi	35,7%	25%	25%	16,7%	19%	Oui	Oui
31	Euler Hermes	36,4%	33,3%	33,3%	16,7%	30%	Non	Oui
32	Groupe M6-Métropole TV	41,7%	0%	0%	22,2%	32%	Non	Non
33	Solocal Group	42,9%	33,3%	33,3%	14,3%	28%	Non	Non
34	Schneider Electric	37,5%	0%	0%	12,5%	24%	Oui	Oui
35	Vicat	30%	0%	NA	30,8%	25%	Non	Oui
36	Michelin	44,4%	33,3%	33,3%	15,4%	8%	Non	Oui
37	Danone	38,5%	0%	0%	16,7%	13%	Oui	Oui
38	Ingenico	28,6%	66,7%	66,7%	21,4%	17%	Non	Oui
39	Peugeot Citroën	50%	50%	50%	5,9%	8%	Non	Oui
40	Accor	36,4%	33,3%	33,3%	18,2%	15,8%	Non	Oui



En couverture

Valérie Chaponlaud-Floquet

Directrice générale de Rémy Cointreau



► C'est pour apaiser un groupe en pleine crise managériale que cette diplômée de l'EM Lyon a été recrutée par Rémy

Cointreau en septembre 2014, avant d'être promue directrice générale en janvier dernier. Elle devra surtout trouver la voie du redressement, alors que la branche cognac (Rémy Martin) a été sérieusement impactée par le ralentissement de la demande chinoise de produits haut de gamme. C'est son profil international qui a séduit les actionnaires de la maison familiale ancrée en Charente : ancienne de L'Oréal et de LVMH, Valérie Chaponlaud-Floquet a été PDG de Louis Vuitton à Taiwan, en Europe du Sud et en Amérique du Nord. Familière de New York comme de Shanghai, cette pro du luxe connaît les marchés-clés de Rémy Cointreau parfaitement.

Cécile André

Directrice associée, services financiers de Capgemini Consulting



► Depuis un an et demi, elle dirige le conseil aux banques d'investissement et de financement à Capgemini Consulting.

après avoir été associée chez Roland Berger. Diplômée d'HEC, titulaire d'un MBA de Wharton/Lauder, elle a débuté sa carrière chez McKinsey, qui l'a envoyée au Japon, dont elle a appris la langue. A 49 ans, cette ancienne de la Société générale, où elle a passé onze ans, a créé un réseau, le Cercle de femmes dirigeantes, qui regroupe des aspirantes aux comités exécutifs. Objectif : « Se familiariser avec le langage du comex et la posture du dirigeant. » Des réunions assez informelles, autour d'un thème et d'un invité, durant lesquelles « les femmes réclament du parler vrai ». Administratrice des Ports de Paris, elle en préside le comité d'audit.

Rang	Sociétés du SBF 120*	Palmarès des entreprises françaises les plus féminisées						
		Part des femmes dans les conseils	Part des femmes dans le comité de rémunération	Part des femmes dans le comité de nomination	Part des femmes dans le comex	Part des femmes dans le Top-100	Objectif de mixité dans la rémunération	Présence d'un réseau de femmes
41	Vinci	46,2%	50%	50%	0%	4%	Oui	Oui
42	GTT Gaztransport & Technlgaz	40%	20%	20%	33,3%	NC	Non	Non
43	Alstom	42,9%	40%	40%	0%	10%	Oui	Oui
44	Société générale	41,7%	25%	0%	15,4%	17%	Non	Oui
45	Lagardère SCA	40%	40%	40%	0%	39%	Non	Non
46	Foncière des Régions	35,7%	0%	0%	12,5%	42%	Non	Non
47	Gemalto	27,3%	20%	25%	22,2%	22%	Non	Oui
48	Thales	35,7%	0%	0%	15,4%	10%	Oui	Oui
49	Saft Groupe	40%	33,3%	33,3%	11,1%	20%	Non	Non
50	Valeo	33,3%	50%	50%	7,1%	20%	Non	Oui
51	Edenred	30%	33,3%	33,3%	14,3%	23%	Non	Non
52	Klépierre	30%	50%	50%	15,4%	19%	Non	Non
53	Nexans	33,3%	40%	40%	16,7%	10%	Non	Non
54	Casino Gulchard-Perrachon	20%	33,3%	33,3%	8,3%	25%	Oui	Oui
55	Plastic Omnium	30,8%	66,7%	66,7%	15,4%	10%	Non	Non
56	Ellor	28,6%	25%	25%	33,3%	NC	Non	NC
57	Alcatel-Lucent	33,3%	25%	0%	16,7%	15%	Non	Oui
58	Eramet	26,7%	25%	0%	14,3%	10%	Oui	Oui
59	EDF	27,3%	25%	25%	7,7%	14%	Oui	Oui
60	TF1	30%	0%	0%	12,5%	30%	Non	Oui
61	Groupe Eurotunnel	36,4%	50%	50%	14,3%	NC	Non	NC
62	Veolia Environnement	33,3%	20%	33,3%	9,1%	18%	Non	Oui
63	Pernod Ricard	25%	25%	33,3%	6,7%	10%	Oui	Oui
64	Renault	28,6%	0%	20%	18,2%	17%	Non	Oui
65	Technip	41,7%	33,3%	33,3%	0%	15%	Non	Oui
66	Ipsos	20%	33,3%	33,3%	20%	20%	Non	Non
67	Total	36,4%	33,3%	40%	0%	16%	Non	Oui
68	Solvay	33,3%	50%	50%	0%	10%	Oui	Non
69	Vivendi	35,7%	50%	50%	0%	16%	Non	Oui
70	Dassault Systèmes	44,4%	0%	0%	20%	NC	Non	Non
71	Rémy Cointreau	28,6%	66,7%	66,7%	9,1%	20%	Non	Non
72	Aperam	28,6%	33,3%	33,3%	20%	10%	Non	Non
73	Scor	36,4%	20%	20%	0%	26%	Non	Oui
74	Eiffage	41,7%	60%	60%	0%	6%	Non	Oui
75	Eurazeo	33,3%	0%	0%	12,5%	NA	Non	Oui
76	Zodiac Aerospace	30%	25%	0%	18,8%	17%	Non	Non
77	Ublsoft Entertainment	33,3%	100%	NA	20%	NC	Non	Non
78	Capgemini	33,3%	66,7%	66,7%	5,6%	8,8%	Non	Oui
79	LVMH	23,5%	0%	0%	8,3%	38%	Non	Oui
80	Bic	30%	66,7%	66,7%	18,2%	NC	Non	Non



► 8 octobre 2015 - N°448

Géraldine Picaud Directrice financière du groupe Essilor



► Les diplômés de son ancienne école Neoma Business School (ex-ESC Reims) lui ont décerné, en février,

leur trophée du management 2015 pour la finance. Géraldine Picaud, 45 ans, est la grande argentière du numéro un mondial de l'optique ophtalmique depuis 2011, date à laquelle elle a intégré le comité exécutif. Un poste où les femmes sont rares : elles ne sont que quatre au sein du CAC 40. Cette ancienne d'Arthur Andersen, passée par le groupe de chimie français Safo-Alcan, coche la case du parcours international : elle a été responsable, à Londres, des fusions-acquisitions et de la stratégie d'un courtier en matières premières, et a dirigé en Suisse les finances du leader mondial du négoce de café. Depuis cette année, elle est administratrice d'Alstom.

Anne Bouverot Présidente de Morpho (groupe Safran)



► Sur son compte Twitter, elle décrit ses passions : « La technologie, la sécurité et l'identité [bien sûr],

mais aussi la cuisine, le bon vin, l'opéra et le ski. » Mais pas forcément dans cet ordre ! Le 1^{er} août, Anne Bouverot, 48 ans, a succédé à Philippe Petitcolin, devenu directeur général de Safran, à la tête de la filiale de sécurité et de haute technologie. Une activité d'1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires qui se trouve, dit-elle, « dans une logique de développement ». Normalienne, membre du corps des Mines (Télécoms), elle a dirigé les services mobiles d'Orange. Très internationale, elle a travaillé aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, et rencontré Carlos Slim dans son premier job chez l'opérateur mexicain Telmex. Elle est administratrice de Caggenini et Edenred.

Rang	Sociétés du SBF 120*	Part des femmes dans les conseils	Part des femmes dans le comité de rémunération	Part des femmes dans le comité de nomination	Part des femmes dans le comex	Part des femmes dans le Top-100	Objectif de mixité dans la rémunération	Présence d'un réseau de femmes
81	Imerys	40%	40%	40%	0%	13%	Non	Non
82	Arkema	33,3%	25%	25%	0%	29%	Non	Non
83	Alten	42,9%	NA	NA	0%	17%	Non	Oui
84	BioMérieux	22,2%	33,3%	33,3%	7,7%	21,8%	Non	Oui
85	Natlxls	33,3%	16,7%	16,7%	0%	23%	Non	Oui
86	Tarkett	22,2%	25%	25%	18,2%	16%	Non	Non
87	Valloirec	33,3%	66,7%	66,7%	11,1%	NC	Non	Non
88	Numericable-SFR	37,5%	33,3%	33,3%	10%	NC	Non	Non
89	Faurecla	23,1%	50%	50%	9,1%	7%	Non	Oui
90	Crédit agricole SA	33,3%	16,7%	33,3%	0%	10%	Non	Oui
91	Bolloré	26,7%	33,3%	33,3%	0%	16%	Non	Oui
92	Essilor International	20%	0%	0%	14,8%	21%	Non	Oui
93	Havas	23,1%	33,3%	0%	25%	NC	Non	Non
94	Iliad	30%	50%	NA	12,5%	NC	Non	Non
95	Seb	33,3%	25%	25%	0%	18%	Non	Non
96	Eurofins Scientific	40%	NA	NA	0%	15%	Non	Non
97	Neopost	30%	50%	25%	0%	10%	Non	Non
98	Safran	21,4%	14,3%	14,3%	6,2%	18,2%	Non	Oui
99	Innate Pharma	33,3%	0%	0%	14,3%	NC	Non	Non
100	Rubis	30,8%	50%	50%	0%	NC	Non	Non
101	Montupet SA	25%	0%	0%	11,1%	16%	Non	Non
102	Air France-KLM	23,1%	33,3%	0%	7,1%	18%	Non	Non
103	Eutelsat Communications	33,3%	33,3%	33,3%	0%	NC	Non	Non
104	Atos	45,5%	0%	0%	0%	NC	Non	Non
105	STMicroelectronics	33,3%	20%	20%	0%	3,6%	Non	Non
106	Bureau Veritas	27,3%	25%	25%	0%	6%	Non	Oui
107	Bouygues	33,3%	25%	0%	0%	NC	Non	Non
108	Sopra Steria	31,2%	20%	16,7%	0%	NC	Non	Non
109	Orpea	25%	50%	50%	0%	NC	Non	Non
110	Maurel & Prom	22,2%	33,3%	33,3%	0%	NC	Non	Non
111	Arcelor Mittal	25%	33,3%	33,3%	0%	NC	Non	Non
112	Euronext	22,2%	33,3%	25%	0%	NC	Non	Non
113	Altran Group	20%	33,3%	33,3%	0%	NC	Non	Non
114	JCDecaux	25%	0%	0%	0%	NC	Non	Non
115	SES	22,2%	0%	0%	0%	NC	Non	Non
116	Teleperformance	21,4%	0%	0%	0%	NC	Non	Non
117	Genfit	20%	0%	0%	0%	NC	Non	Non
118	Airbus Group	16,7%	0%	0%	0%	NC	Non	Non
119	Soitec	0%	0%	0%	14,3%	NC	Non	Non

* A titre exceptionnel, la société **LafargeHolcim**, précédemment Lafarge, n'a pas été classée en raison de sa fusion en cours à la date du palmarès.

F. Jurey/CAPA Pictures/Safran - S. Lagoutte/Challenges



Isabelle Kocher, DG déléguée d'Engie, et Judith Hartmann, qui lui a succédé à la direction des finances.

Pascal Baffier/Réa

Les marches du pouvoir

Isabelle Kocher sera la première femme à accéder au rang de PDG d'un groupe du CAC 40. Alors que la réorganisation d'Engie a débuté, elle en profite pour féminiser les équipes.

Isabelle Kocher n'a pas attendu mai 2016, date à laquelle elle doit succéder à Gérard Mestrallet au poste de PDG d'Engie, pour reconfigurer l'ancien GDF Suez. « Une réorganisation assez lourde est en cours, en partenariat avec les organisations syndicales, et les discussions auront lieu durant la deuxième moitié de l'année », avait prévenu celle qui occupe pour l'instant les fonctions de directrice générale déléguée lors d'un *Matin HEC-Challenges*, le 27 mai dernier. Promesse tenue. Le 24 septembre, un plan de reclassement de 1 230 personnes a été présenté au comité d'entreprise européen. Motif : leurs postes seront purement et simplement supprimés avec la disparition des 5 grandes branches d'Engie, qui seront remplacées par 24 entités opérationnelles rapportant directement à un siège renforcé. Objectif : disposer d'une organisation plus agile, plus souple, plus proche des clients et de l'environnement local.

Engie à la troisième place

Mais ce n'est pas tout. Première femme à accéder au rang de PDG d'un groupe du CAC 40, Isabelle Kocher en profite pour féminiser encore plus les équipes. « Avec Gérard Mestrallet, nous avons voulu 30% de femmes dans les comex des 24 nouvelles unités opérationnelles, qui seront les nouvelles briques de base de notre organisation », affirme la dirigeante. Le projet, on s'en doute, ne manque pas de provoquer quelques grincements de dents, certains affirmant même que la féminisation retarde une réorganisation déjà très lourde, alors que les nouvelles structures sont censées être en place dès le 1^{er} janvier. Et il est vrai qu'Isabelle Kocher a déjà retoqué des propositions du comité des nominations, au motif qu'il n'y avait pas assez de femmes. Mais elle tient bon. « C'est un pas important, assure Isabelle Kocher. C'est un sujet de société et de stratégie d'entreprise. Il faut ressembler à nos clients, à nos parties prenantes en général. » En matière de féminisation, « beaucoup de choses ont déjà été faites, reconnaît-elle. Mais je suis décidée à poursuivre et à amplifier ce mouvement ».



Le palmarès 2015 de la féminisation des entreprises en témoigne : Engie fait des efforts depuis plusieurs années, et ils sont couronnés de résultats spectaculaires qui lui valent d'arriver à la 3^e place... alors qu'il était 30^e en 2014. Doublement de la proportion de femmes au conseil d'administration, féminisation du comité de direction à près de 30%, entrée de nouvelles femmes au Top-100, instauration d'un bonus pour les dirigeants qui féminisent leurs équipes...

Avant Isabelle Kocher, c'est bien Gérard Mestrallet qui s'était laissé convaincre par les arguments d'une petite poignée de femmes, emmenées par Valérie Bernis. Cette ancienne de Bercy a suivi de près les privatisations avant d'entrer dans le groupe, dont elle est aujourd'hui directrice générale adjointe en charge de la communication. « *Nous n'étions pas partis d'une mode mais d'un constat, dit-elle. Dans beaucoup de réunions, il n'y avait pas de femmes. Et j'en ai parlé à Gérard Mestrallet, qui m'a proposé de me charger de cette mission.* »

Difficile de recenser toutes les initiatives, depuis le *mentoring* instauré il y a six ans – et accessible aux jeunes hommes depuis un an – jusqu'à la création du réseau Women International Network (WIN), où les femmes peuvent, par exemple, se former à la prise de parole en public, en passant par l'installation d'une crèche d'entreprise dans l'une des nouvelles tours de la Défense, où est situé le siège d'Engie. Sans oublier des partena-

ACCOR AVANCE VERS LA PARITÉ DANS LES DIRECTIONS D'HÔTELS



Le réseau WAAG, fondé par la DG France d'AccorHotels, Sophie Stabile.

► « *J'étais la seule femme au comex, alors qu'il y avait 50% de femmes parmi les 170 000 collaborateurs.* » Sophie Stabile, qui a pris le 1^{er} octobre le poste de directrice générale France d'AccorHotels, après avoir été contrôleur général puis directrice financière du groupe, est la fondatrice du réseau WAAG (Women at Accor Generation). Objectif : « *Faire évoluer les femmes dans leur perception d'elles-mêmes.* » Programmes de *mentoring*, rencontres avec des femmes d'autres réseaux, développement de projets pour améliorer l'accueil des clientes, pas toujours satisfaites d'un service très tourné vers la clientèle masculine. Une façon de « *crédibiliser le réseau* », assure celle qui a initié, en 2012, un pacte sur la parité en vue d'atteindre l'objectif de 50% de femmes directrices d'hôtels. En 2015, la proportion est de 35%, contre 28% avant la signature de cet accord. ■

« *Nous avons voulu 30% de femmes dans les comex des 24 nouvelles unités opérationnelles.* »

Isabelle Kocher,
 directrice générale déléguée d'Engie.

riats avec des associations comme Capital Filles, Elles bougent ou Tremplin, qui soutiennent les jeunes filles, notamment celles issues de quartiers défavorisés, à s'orienter vers des filières scientifiques. A cette occasion, des vocations de marraines se révèlent parmi les femmes cadres ou ingénieures du groupe.

« **« Parler direct » et « concret »**
« Les hommes qui ont la garde alternée sont plus sensibilisés à nos actions », souligne malicieusement Valérie Bernis, pour qui la féminisation crée de l'émulation, apporte du « parler direct » et « du concret ». Le mouvement qui est lancé ne peut plus s'arrêter : de 15 à l'origine, le nombre de femmes membres du réseau est passé à... 1 800 (à comparer à un effectif total du groupe de 150 000 personnes). Ce

réseau, que Gérard Mestrallet a mis à contribution pour proposer des innovations – et qui a réussi à monter 150 dossiers en cinq semaines – n'est pas près de lâcher le morceau. Il pousse autant qu'il peut la promotion des carrières féminines. Le mouvement est bel et bien lancé, sans possibilité de retour. « *Aujourd'hui, nous inscrivons la féminisation dans les objectifs extra-financiers du groupe à l'horizon 2020, au même titre que le risque accident, le niveau des émissions carbone ou l'actionnariat salarié, souligne son initiatrice. C'est quelque chose de très fort.* »

Et voilà les femmes d'Engie désormais décomplexées. « *Celles qui ont envie, maintenant, se montrent* », note Valérie Bernis. Elles savent qu'elles peuvent compter sur leur future PDG, qui reste motrice même si elle se focalise sur ses objectifs business, ce qui est parfaitement normal. « *Un système trop homogène est dangereux, estime Isabelle Kocher. Et ce serait pareil s'il était uniquement féminin.* » A ses yeux, il existe d'ores et déjà toute une population de jeunes femmes très prometteuses à Engie. « *Il ne s'agit pas de les cantonner aux ressources humaines et à la communication, même s'il est important que des femmes demeurent dans ces filières, dit-elle. Elles doivent aussi investir les filières managériales et opérationnelles.* » Sans doute faudra-t-il les former. Mais cela permettra d'aller au-delà des 30%, qui ne représentent que la première étape. **A.-M. R.** ►

ORANGE EN PREMIÈRE LIGNE POUR RÉSEAUTER ET ESSAIMER



Le réseau Innov'Elles veut favoriser les innovations liées à la vision féminine.

► A Orange, le réseautage au féminin a été lancé par Marie-Claude Peyrache, première femme à intégrer le comité exécutif, à la fin des années 1990. Les femmes de l'opérateur irriguent aussi d'autres réseaux, comme InterElles, qu'elles ont cofondé, ou le collectif WHAT (Women Hackers Action Tank), qui organise des hackathons au féminin. Sous sa forme actuelle, le réseau Innov'Elles a été créé en 2013. « *Il s'agit d'un métaréseau, qui regroupe les réseaux par métier et les réseaux par région, dit Laurent Depond, directeur de la diversité. L'objectif est de faire émerger des innovations liées à la vision féminine.* » Dernier sujet en date : « *Le sac à main digital* ! Si Innov'Elles n'a pas vocation à servir d'accélérateur de carrière, les anciennes d'Orange ont de belles trajectoires, comme Delphine Emotte (France Télévisions), Barbara Dalibard (SNCF) ou Anne Bouverot (groupe Safran). ■

En couverture

Dix réseaux qui comptent

« Davos des femmes » ou groupe professionnel : à chaque dirigeante, cadre ou créatrice d'entreprise, un tremplin pour favoriser sa carrière.

Faute de pouvoir pénétrer efficacement les cercles les plus traditionnels, les femmes ont construit leurs propres réseaux. « Il en existe près de 450, avec des prix d'entrée oscillant en moyenne entre 50 et 100 euros », rapporte Emmanuelle Gagliardi, coauteure de *Réseaux au féminin* (Eyrolles). *Challenges* en a sélectionné dix. **Chloé Dussart**

WOMEN'S FORUM
Clara Gaymard

On le surnomme le « Davos des femmes ». Le Women's Forum, qui se tient du 14 au 16 octobre à Deauville, est sans aucun doute le plus important rassemblement international de femmes. Cette onzième édition verra intervenir 150 *speakers* qui débattront devant près de 1200 participant(e)s sur le thème « *Energizing the world* ». L'ensemble sera chaperonné pour la première fois par Clara Gaymard, PDG de GE France, qui succède à Véronique Morali (Fimalac) à la tête du Forum : « *Pourquoi j'ai accepté la présidence du Women's Forum ? Parce que les hommes et les femmes qui viennent y trouvent quelque chose de différent. On ne fait pas de géopolitique. On s'interroge sur les nouveaux savoirs, sur ce qui transforme le monde. Depuis l'origine, c'est un forum bienveillant, l'occasion de se créer un réseau international, et peut-être, pour les femmes dirigeantes, de se sentir un peu moins seules. On en revient nourris de connaissances, et avec un réseau d'amitiés.* » Car, au Women's Forum, tout le monde peut se parler : des plus grand(e)s dirigeant(e)s – les hommes sont également les bienvenus – aux moins galonnés – cette année, chaque membre peut venir avec un jeune de moins de 30 ans, une façon d'encourager le *mentoring* au sein



Lucrécia Roda

Clara Gaymard. La PDG de GE France préside le Women's Forum. Du 14 au 16 octobre, à Deauville, 150 *speakers* débattront devant près de 1200 participant(e)s sur le thème « *Energizing the world* ».

de l'entreprise. Tous peuvent échanger leur carte de visite lors des déjeuners et dîners non placés, ou à l'issue des débats ou groupes de réflexion en marge des séances plénières. Cette année monteront sur scène : Laurence Tubiana, la responsable de l'organisation de la COP21, Ameenah Gurib-Fakim, la présidente de l'île Maurice (une grande scientifique récompensée par un prix de L'Oréal pour la science), Yannick Bolloré (Havas), Sébastien Bazin (AccorHotels) ou encore Michel Landel (Sodexo). Le Women's Forum, c'est aussi la possibilité d'échanger quelques mots avec ces personnalités, et de leur laisser une carte de visite au cas où...
www.womens-forum.com/fr

Le club organise des petits déjeuners et déjeuners mensuels autour d'une personnalité politique, économique ou médiatique, et des dîners *networking* autour du vin. Le Prix de la femme d'influence récompense des femmes dans trois catégories : politique, économique et coup de cœur. Prochaine édition : le 1^{er} décembre.
femmesdinfluence.fr

GIRLZ IN WEB
Marine Aubin

Créée en 2009, cette association vise à promouvoir les expertes qui travaillent dans le numérique et les nouvelles technologies. Pour cela, elle organise plusieurs événements par mois, propose un intranet accessible aux adhérents ainsi qu'un annuaire en ligne (Expertes.girlzinweb.com) qui recense 200 femmes à interviewer ou à inviter à des tables rondes.
girlzinweb.com

GÉNÉRATION FEMMES D'INFLUENCE
Patricia Chapelotte

GFI s'adresse aux chefs d'entreprise de TPE-PME de tous les domaines.

**GRANDES ÉCOLES
 AU FÉMININ**
 Clarisse Reille

GEF réunit dix associations de diplômés de grandes écoles françaises (ENA, Centrale, HEC...). Outre les études qu'il réalise et les petits déjeuners/débats bimestriels qu'il tient, le réseau organise le GEFstartup, ouvert à toutes les femmes qui souhaitent créer leur start-up dans le but de favoriser l'entrepreneuriat au féminin.
www.grandesecolesaufeminin.fr

LES PIONNIÈRES
 Frédérique Clavel

Les Pionnières développe un réseau d'incubateurs et de pépinières dédié aux créatrices d'entreprises innovantes. Près d'une vingtaine de structures implantées en France, en Belgique, au Luxembourg et au Maroc les accompagnent en offrant un parcours complet et personnalisé, de l'idée de départ jusqu'au développement de l'entreprise, avec un soutien individuel et collectif, un hébergement, une mise en réseau avec les financeurs et investisseurs dans chaque écosystème local. « *Il faut tordre le cou aux idées reçues sur les femmes créatrices d'entreprise* », martèle Frédérique Clavel, ancienne banquière qui a créé l'association en 2008, dans le prolongement de Paris Pionnières, premier incubateur au féminin de services innovants à Paris. Depuis, plus de 1700 entrepreneures ont été accompagnées dans leurs projets. Le Pionnières Day, organisé chaque année, est l'occasion pour elles d'échanger sur leurs expériences.
lespionnieres.org



Christophe Audebert

Frédérique Clavel. « *Il faut tordre le cou aux idées reçues sur les femmes créatrices d'entreprise* », dit cette ancienne banquière qui a créé Les Pionnières en 2008.

FEMMES ET POUVOIR
 Julia Mouzon

Le club forme des élues de tous partis sur la communication politique, les codes du pouvoir et les premiers pas de l'élue, au rythme d'une formation d'un à deux jours par mois. Objectif de ce réseau : changer les mentalités dans un monde très masculin. Femmes et Pouvoir organise les Journées nationales des femmes élues les 13 et 14 novembre.
www.femmesetpouvoir.fr

FEMMES INGÉNIEURS
 Aline Aubertin

Cette association créée en 1982 vise à promouvoir le métier d'ingénieure auprès des jeunes filles encore étudiantes, à soutenir les ingénieures et scientifiques dans le monde du travail et à leur assurer une place dans les conseils d'administration grâce à diverses actions engagées. Le réseau s'adresse également aux associations et entreprises.
www.femmes-ingenieurs.org

**PROFESSIONAL WOMEN'S
 NETWORK**

Françoise Derolez et Cécile Bernheim

Plus important réseau féminin en Europe, PWN a pour ambition de promouvoir le développement professionnel des femmes cadres et dirigeantes, notamment au travers d'activités comme le networking, des ateliers de réflexion ou de *mentoring*. Soit 400 événements par an, organisés pour aider ses membres à acquérir de nouvelles responsabilités. Mais pas seulement. Créé il y a vingt ans à Paris et implanté depuis dans 25 villes du monde – Munich, Madrid, Copenhague, et même Sao Paulo... –, le réseau mise sur la mixité. « *Nous souhaitons encourager le développement d'une société plus équilibrée et faire en sorte que les femmes soient équitablement représentées dans le monde professionnel. Notre objectif est de démontrer que les femmes sont essentielles pour améliorer les performances des entreprises* », indique Françoise Derolez, l'une des deux nouvelles



Women's Network

Françoise Derolez et Cécile Bernheim. Les coprésidentes du Professional Women's Network dirigent le plus important réseau féminin en Europe.

présidentes de PWN. Professional Women's Network encourage également l'entrepreneuriat en délivrant, depuis cinq ans, le Prix de l'entrepreneure responsable à une femme créatrice d'une entreprise durable.
www.pwnparis.net

FINANCI'ELLES
 Laurence Peyraut-Bertier et Anne Guillaumat de Blinières

Cette fédération sectorielle, parrainée par Christine Lagarde, regroupe 12 réseaux internes de femmes cadres du secteur de la banque, de la finance et de l'assurance, dans le but d'accélérer l'accès des femmes au sommet des organisations de la finance. Elle organise, en alternance, un Observatoire de la parité en entreprise ainsi qu'un dîner des administratrices qui se tient à Bercy.
www.financielles.org

CERCLE INTERELLES
 Catherine Ladousse

Le Cercle, qui fête ses quinze ans, regroupe les membres des réseaux de treize entreprises issues du monde scientifique et technologique (Areva, GE, IBM, Intel, Lenovo, Orange...). Ses actions visent à promouvoir l'emploi des femmes dans ces filières, favoriser leur accès à des postes à responsabilité et les aider à équilibrer leur vie professionnelle et personnelle. Colloque annuel le 4 mars.
www.interelles.com