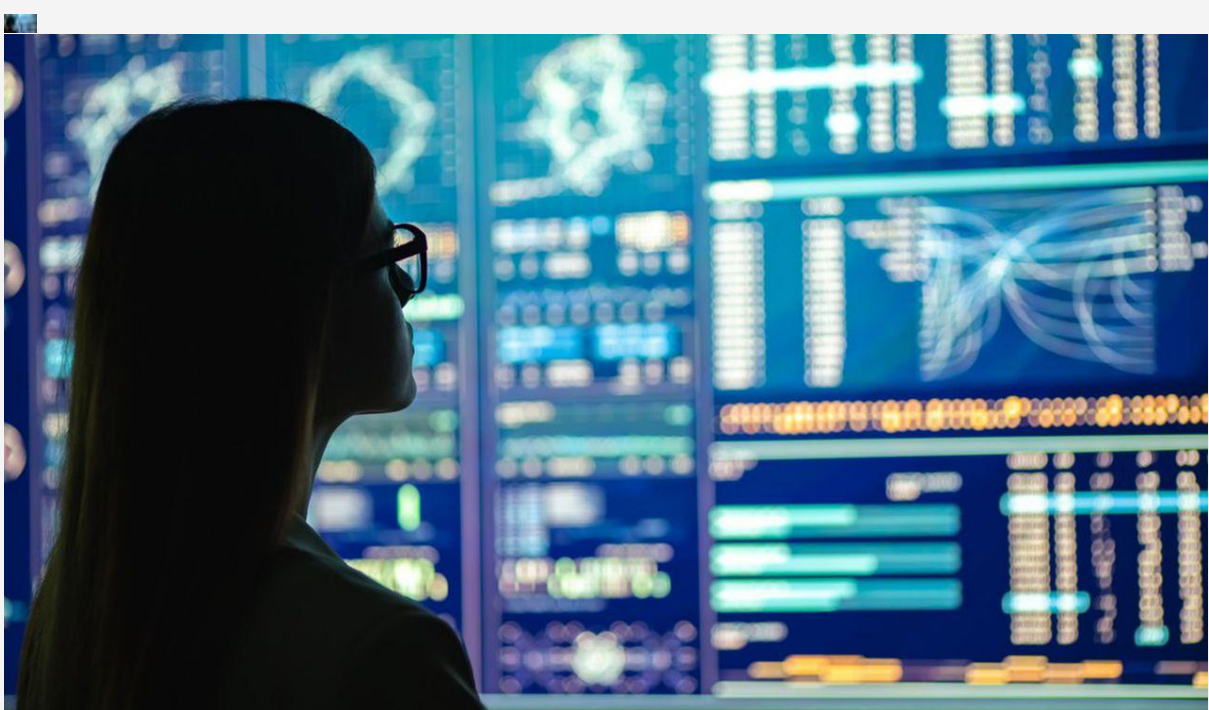


CAC 40 : où sont les femmes ?

Isabelle Kocher évincée d'Engie, plus aucune femme n'est à la tête de l'une des quarante plus grandes entreprises françaises cotées. Une anomalie qui s'explique et qui pourrait se corriger dans les prochaines années, affirment les principaux chasseurs de têtes parisiens.



Par **Julien Dupont-Calbo, Antoine Boudet, Vincent Collen, Laurence Boisseau, Muriel Jasor**

Publié le 17 févr. 2020 à 6h01 Mis à jour le 17 févr. 2020 à 10h38

L'affaire aura réveillé les passions et révélé son patronyme au grand public. Isabelle Kocher non renouvelée par le conseil d'administration d'Engie pour un deuxième mandat de directrice générale, [c'est le sacrifice symbolique d'une tête de gondole](#) : l'éviction de la seule femme jamais nommée à la tête d'un groupe du CAC 40, le club très fermé des quarante plus grandes entreprises françaises cotées en Bourse.

Il n'y avait qu'une grande patronne en France en ce début de XXI^e siècle. Il n'y en a plus. « *Un CAC 40 sans aucune femme, c'est une anomalie* », assène un chasseur de têtes spécialisé dans les très « hauts potentiels » préférant conserver l'anonymat.

Pas de quotas dans les « Comex »

Aujourd'hui, grâce aux quotas instaurés par la loi Copé-Zimmermann de 2011, les femmes sont bien installées dans les conseils d'administration des grandes entreprises cotées (45 % des sièges). Mais elles n'ont pas encore réussi à pousser les portes des comités exécutifs, l'endroit où se prennent les grandes décisions. Leur part dans ces instances ne représente encore que 20 % des effectifs, contre 7 % il y a dix ans.

« C'est l'existence d'un système complètement informel mais avec de nombreux mécanismes qui font obstacle à l'accession des femmes au plus haut niveau de responsabilité », constate le patron d'un grand cabinet d'audit-conseil. Dit autrement, pour arriver au sommet, il faut leur faire de la place au plus près, là où les places sont déjà prises... par des hommes.

Faire céder le plafond

Le plafond de verre se fissure parfois, mais il ne cède qu'à de très rares exceptions. Pourtant, aujourd'hui, *« on ne présente plus de listes de candidats qui ne comportent pas de candidates »,* souligne Bertrand Richard, associé chez Spencer Stuart. *« Sans doute faudrait-il regarder de près la composition des comités de nominations, les présidents et membres sont en forte majorité des hommes »,* pointe Diane Segalen, fondatrice de Segalen + associés.

Pour un autre expert du recrutement de dirigeants, les femmes sont aussi en partie responsable de cette situation. *« Je suis frappé de constater, dit-il, que les femmes ne sont pas toujours les plus promptes à se promouvoir entre elles. Une dirigeante dans un comex peut parfois donner l'impression de se satisfaire d'être la seule. C'est très curieux. »* *« Beaucoup hésitent aussi à accepter des postes haut placés si elles considèrent qu'elles n'ont pas 100 % des compétences requises. La plupart des hommes n'hésitent pas, même s'ils ne sont qu'à 20 % ! »* tranche Diane Segalen.

Le vivier s'étoffe

Mais pour les spécialistes du recrutement, le blocage ne devrait pas perdurer. *« Aujourd'hui, on trouve dans les comex et juste en dessous des femmes qui ont le potentiel pour prendre la direction d'un groupe du CAC 40. Je n'aurai pas pu dire ça il y a cinq ans »,* observe un autre chasseur de têtes. Pour autant, si le vivier commence à s'étoffer, deux questions se posent alors : celle du parcours, où s'acquiert l'expérience indispensable pour diriger un grand groupe, et celle du leadership au féminin, où se jouent les codes de l'expression et de l'influence.

« La prise de risque est encore trop souvent considérée comme un attribut masculin, relève ainsi Diane Segalen. Dans les comités exécutifs des grands groupes français, il y a presque toujours au moins une femme, mais elles sont souvent en charge de fonctions support comme le juridique, les RH ou la communication. Pour avancer, il faut plus de femmes à la tête de business units opérationnelles. »

Tout peut aller vite

Une fois cette étape franchie, tout peut aller vite. Une femme qui a dirigé un groupe de 5 milliards de chiffre d'affaires peut sans problème se retrouver à la tête d'un autre de 50 milliards. Tout va dépendre de la façon dont on va encadrer la personne ciblée et comment. « *Et puis, certains grands groupes se sont rendu compte qu'un comité exécutif mixte était un gage de meilleure performance financière* », constate Hervé Borensztein, associé chez Heidrick & Struggles

La France championne du monde de la féminisation des conseils d'administration

Dans ces conditions, une Marguerite Bérard Andrieu, tout juste 42 ans et un profil des plus brillants, a toutes ses chances de diriger un jour un groupe du CAC 40. « *A 42 ans, elle est déjà en charge des réseaux France de BNP Paribas. Imaginez la suite... !* » s'exclame Emeric Lepoutre, fondateur d'Emeric Lepoutre & Partners. Major de l'Ena ([promotion Senghor, celle... d'Emmanuel Macron](#)) et numéro deux de la BPCE à 35 ans, elle s'est payé le luxe de refuser la présidence de la Caisse des dépôts - un poste qui en fait rêver plus d'un. Où sera-t-elle dans quelques années ?