

Finance, conseil : un univers impitoyable pour les jeunes femmes

Grimper dans la hiérarchie dans ces métiers s'apparente pour les femmes à un parcours du combattant

Je connais trois femmes qui ont quitté le métier rien que depuis le début de l'année, et aucun homme. Et je ne crois pas que ce soit un hasard», relève Marie (les prénoms des femmes ont été changés à leur demande), 30 ans, salariée d'un fonds de capital-risque à Paris, lorsqu'on l'interroge sur le fait d'être une femme dans son secteur. Une chose est sûre : dans les métiers de la finance et du conseil, les effectifs sont aujourd'hui relativement mixtes au niveau junior, mais les femmes disparaissent à mesure que l'on monte dans la hiérarchie.

Comment expliquer ce phénomène ? Certes, évoluer dans ces secteurs très concurrentiels est difficile pour tous. Mais réussir en tant que femme demande un travail d'adaptation supplémentaire et coûteux, estime la sociologue Isabel Boni-Le Goff, enseignante-chercheuse à l'université de Lausanne, qui a étudié le secteur du conseil. Dans ce métier où le relationnel tient une part importante, notamment avec le client, le « bon expert » est à la fois compétent et capable de construire une relation intime. « Face à cette double injonction, les consultantes doivent faire un

effort spécifique pour que le cadre de l'interaction soit le plus maîtrisé possible, pour neutraliser le genre. Cela passe par l'apparence physique, vestimentaire, la manière dont elles parlent et se tiennent... Au bout de cinq ans de carrière, une succession de petites épreuves quotidiennes qui s'accumulent, un poison sur la durée », assure-t-elle.

Avantage masculin informel

Dans la finance, être un homme est également, a priori, un bon point pour être reconnu légitime. « Les compétences qui comptent sont celles dites masculines, genrées, valorisées par les hommes et un milieu bourgeois : la capacité à manier les chiffres, le calcul, la rapidité d'exécution, la compétitivité, l'agressivité, l'ego, une grande confiance en soi. Je ne veux pas dire que seuls les hommes ont ces traits, mais ils sont

Celles qui sont en haut de la hiérarchie n'ont souvent pas d'enfant ou ont un conjoint qui peut s'en occuper

socialement construits comme masculins, donc on va considérer que les femmes y sont moins bonnes », détaille Valérie Bousard, professeure de sociologie à l'université Paris-Nanterre et auteure de recherches sur les rouages de cette filière.

Un autre type d'épreuves est d'ordre organisationnel. Au sein de cet univers, les professionnels doivent souvent être très disponibles, tard, et être mobiles géographiquement. Ces petits freins pour les femmes sont réels au moment de la maternité. « Mais aussi imaginés, car les femmes sont a priori pensées comme moins disponibles, même quand elles le sont », précise Valérie Bousard.

Pour comprendre le phénomène d'éviction graduelle des jeunes femmes, il faut se pencher sur les mécanismes d'évolution des carrières dans ces secteurs, et notamment au moment-clé de la trentaine. Ils dépassent largement le cadre formel des entretiens annuels où l'on présente les résultats de son travail.

« Dans ces métiers, la capacité à "networker", à construire sa réputation, à être marrant, inspirant, c'est 90 % de la carrière. Sans ça, ça n'avance pas », témoigne Clémence, salariée trentenaire dans le contrôle de gestion.

La cooptation et la réputation tiennent un grand rôle. « On a l'impression que des juniors ont des relations privilégiées avec des seniors parce qu'ils vont boire un verre après le travail, ou parlent de foot, de rugby, de golf ou de running. Moi, je suis très sportive, j'ai des choses à dire qui pourraient intéresser mes chefs, mais ils en parlent beaucoup plus avec les hommes qu'avec moi. Et ensuite, ils se font monter en grade entre eux, parce qu'ils ont réussi à créer cette relation un peu informelle », déplore ainsi Alice, trentenaire et analyste en gestion d'actifs.

Certes, des femmes parviennent à atteindre les plus hautes sphères. Mais en se calquant sur les normes exigées, constate Valérie Bousard. « Elles adoptent des comportements vus comme masculins, une capacité à entrer dans des rapports conflictuels, de bataille, une attitude physique spécifique ou un vocabulaire dur », a observé, dans de multiples entreprises, la sociologue. Elle a également constaté que celles qui sont en haut de la hiérarchie n'ont souvent pas d'enfant ou ont un conjoint qui peut s'en occuper.

Aujourd'hui, les entreprises s'attaquent de plus en plus à ces questions. D'abord car elles ont compris qu'elles passaient à côté de certains talents. Mais aussi pour une question d'image. « La parité, c'est un critère pour attirer les jeunes cadres, et nous ne pouvons plus arriver devant nos clients avec des équipes majoritairement composées d'hommes. Nous nous devons de ressembler à la société qui nous entoure », affirme Laure Châtillon, associée et diversity leader (responsable de la diversité) chez PwC France, qui est passé de 21 % à 25 % de femmes associées entre 2011 et 2019.

Formation au charisme

En 2018, l'entreprise a par exemple lancé « PwC Seed », une pépinière pour aider les femmes à gravir les échelons. Au programme : « Présentation de modèles inspirants, ateliers de développement personnel, formation au charisme au féminin, ateliers de retour de congé maternité pour encourager à exprimer ses besoins en termes d'évolution de carrière, et mentoring mixte », égrène-t-elle.

Deloitte et KPMG ont lancé des projets similaires. Depuis 2010, KPMG propose ainsi à une quarantaine de femmes chaque année un programme pour faire le point sur leurs ambitions, les exprimer, puis s'organiser pour les atteindre en identifiant leurs ressorts d'action en interne, leurs potentiels alliés. « Cela les incite à établir des connexions, à passer du temps sur leur réseau à l'issue de la journée », explique Marie Guillemot, membre du comité exécutif chez KPMG, pour qui « il y a aussi beaucoup d'auto-censure de la part des femmes, qui doivent avoir plus confiance en elles et plus d'audace pour exprimer ce qu'elles veulent. » Un travail d'adaptation aux codes en vigueur qui repose – encore – sur les épaules des femmes ?

Certains cabinets tentent d'aller plus loin, en s'attaquant au cœur du réacteur. Deloitte a, par exemple, récemment lancé une initiative innovante, en refondant le processus de cooptation au grade d'associé. « Nous avons mis en place un comité dirigé par une femme et composé de binômes femme-homme qui étudient les candidatures. L'idée est de s'assurer de l'équilibre du jury pour

garantir des décisions favorisant la parité », détaille Sophie Lethimonnier, DRH de Deloitte France et Afrique francophone.

Depuis quelques années, les écoles de commerce font un travail de sensibilisation à ces questions. D'abord pour attirer les filles dans les filières où elles se présentent moins, comme la finance ou le conseil. « Les entreprises du secteur nous interpellent sur ces sujets, nous disent qu'elles ont du mal à recruter des femmes dans certains métiers pointus : trading, asset management, fusions-acquisitions, finance de marché », explique Elyès Jouini, vice-président de l'université Paris-Dauphine et directeur de la House of Finance Dauphine.

Effet secondaire inattendu

A HEC, Olivier Bossard, responsable de la formation finance, met régulièrement ses étudiants « en contact avec des recruteuses pour qu'ils ou elles comprennent bien que les postes de haut niveau sont aussi accessibles aux femmes ». La promotion MSc Finance accueille cette année 38 % de femmes. L'Insead intègre plus de « rôles modèles » femmes parmi les professeurs. A l'Essec, le programme « Women Be European Board Ready » a pour but « d'armer les femmes qui souhaitent accéder aux mandats sociaux (comité exécutif, comité d'administration) en mixant fondamentaux des compétences transversales de dirigeance et approche comportementale de genre ».

Les entreprises s'attaquent de plus en plus à la disparité entre femmes et hommes. D'abord car elles ont compris qu'elles passaient à côté de certains talents. Mais aussi pour une question d'image

Ces programmes d'accompagnement des femmes dans leur évolution de carrière ont parfois un effet secondaire inattendu, mais bienvenu. Ils permettent une prise de parole plus libre chez les hommes, qui sont de plus en plus nombreux à demander une meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle, et qui peuvent être heureux de sortir des schémas de cooptation informels. Une preuve supplémentaire que l'égalité femmes-hommes profite à tous. ■

LÉONOR LUMINEAU

Des secteurs loin de la parité

Une étude publiée par le cabinet Heidrick & Struggles en 2018 révèle que les comités de direction des grands groupes financiers français cotés ne comptent que 7 % de femmes. Dans le milieu bancaire, la même étude souligne qu'elles représentent un tiers des managers, mais seulement 15 % de l'exécutif du plus haut niveau. Chez les « Big Four » (les cabinets d'audit anglo-saxons), les chiffres sont un tout petit peu meilleurs : ils déclarent recenser autour de 25 % de femmes parmi les partners. « Au niveau junior, les effectifs sont mixtes, puis nous comptons 42 % de femmes manageuses, et 25 % de femmes au niveau "associés" », détaille Laurent Geoffroy, directeur des ressources humaines de KPMG, qui souligne que les actions en faveur de la diversité sont aujourd'hui un élément de différenciation face aux clients et d'attractivité pour les cadres. Outre cet effet « plafond de verre », il existe également une division horizontale genrée du travail dans ces secteurs : « Par exemple dans le conseil, plus le cabinet est prestigieux, cher, et donc rémunérateur, moins il y a de femmes partners, c'est assez arithmétique. Le conseil en stratégie est particulièrement pauvre en femmes, tandis qu'il y en a un peu plus dans le conseil en ressources humaines », assure la sociologue Isabel Boni-Le Goff. Au sein de l'entreprise Deloitte, « les métiers des activités juridiques et sociales sont relativement mixtes à tous niveaux, alors que le conseil financier ne compte que 20 % de femmes partners, car les jeunes femmes semblent moins attirées par ces spécialités », regrette Sophie Lethimonnier, DRH de Deloitte France et Afrique francophone.





EXECUTIVE EDUCATION
EXECUTIVE MBA
 LILLE – PARIS, Temps partiel
 16 MOIS
 Prochaine rentrée :
 Septembre 2019

ÉLIGIBLE AU CPF

6 ÉLECTIFS À CHOISIR

2 GLOBAL BUSINESS TRIPS

1 CONSULTING PROJECT INDIVIDUEL

5 SÉANCES DE COACHING

Make an impact

EXECUTIVE.EDHEC.EDU





LILLE • NICE • PARIS • LONDRES • SINGAPOUR