



FOTOLIA

Les femmes bravent le plafond de verre outre-Rhin

Malgré l'imposition de quotas, la féminisation à la tête des établissements financiers d'outre-Rhin est lente.

PAR JESSICA BERTHEREAU, À BERLIN

+ EMAIL redaction@agefi.fr

PLUS SUR LE SITE WEB <http://www.agefi.fr/emploi>

A l'occasion de la 13^e édition du Women's Forum qui s'ouvre aujourd'hui à Paris, avec 2.000 participants attendus, les intervenants du secteur financier auront sans doute l'occasion de parler de la lente féminisation à la tête des banques allemandes. Si la capitale parisienne et Francfort devaient attirer les

institutions financières post-Brexit en fonction de la représentation des femmes dans les organes de direction bancaires, la ville de Goethe serait en mauvaise posture... Le constat est sévère : « *Les femmes sont toujours clairement en minorité dans les instances dirigeantes du secteur financier* », observent Elke Holst et Katharina Wrohlich, dans une étude récente publiée par l'Institut économique de Berlin (DIW). Leur proportion dans les directoires des 100 plus grandes banques allemandes est certes passée de 2,5 % en 2006 à 8 % en 2016, mais selon les deux chercheuses, si l'évolution se poursuit à ce rythme, il faudrait encore 80 ans pour atteindre la parité ! Et 50 ans pour les conseils de surveillance, où la proportion de femmes est actuellement de 21 %. Ce déficit touche aussi les différents niveaux de hiérarchie et c'est dans le secteur financier que l'écart hommes-femmes est le plus élevé sur la probabilité d'accéder à

un poste de direction. « L'une des raisons expliquant la faible proportion féminine à des fonctions à hautes responsabilités dans cette industrie est la culture particulièrement masculine de ce milieu », pointe Katharina Wrohlich. « C'est tout à fait le cas dans la banque d'investissement, témoigne Kristiane*, une quadragénaire employée dans une grande banque allemande à Francfort. En théorie, les hommes et les femmes ont les mêmes opportunités professionnelles mais dans la réalité, ce n'est pas ainsi. Pourquoi ? Parce que les hommes ont un meilleur réseau. » D'après elle, « les femmes sont particulièrement désavantagées en Allemagne, par rapport à d'autres pays comme les Etats-Unis où il [lui] semble que beaucoup plus de femmes occupent des postes élevés ».

FREIN CULTUREL

De fait, l'Allemagne reste à la traîne, selon une étude publiée en mai dernier par le cabinet de recrutement DHR International. La part de femmes au sein des directoires des plus grandes banques allemandes est de 9 %, contre 28 % au Royaume-Uni et 34 % en France. « Il y a toutefois d'importantes différences selon les métiers : dans la banque privée et la banque commerciale, leur présence à des postes de direction est plus élevée que dans la banque d'investissement », nuance Ramona Kühnel-Linnemann, associée chez DHR International. Une autre explication à ce déficit réside dans la vision traditionnelle de la femme héritée de l'Allemagne de l'Ouest. L'idée que l'homme doit être la principale source de revenus de la famille tandis que la femme s'occupe du foyer est encore assez répandue. Aurélie* travaille dans la finance à Francfort. Cette trentenaire, qui n'est pas allemande et qui a exercé dans d'autres pays, a été frappée de découvrir « l'énorme poids de la maternité » en Allemagne : « Si une femme s'arrête moins d'un an, un an et demi, elle est vue comme une mauvaise mère ». « Il y a vraiment un tournant lorsque l'on décide de fonder une famille, admet Katrin*, directrice d'un département d'une soixantaine de personnes dans une grande banque allemande. Il y a un vrai problème de garde, ce qui est moins la faute de l'entreprise que de l'Etat, et si l'on s'arrête longtemps, il peut ensuite être plus difficile d'accéder à un poste à responsabilités. » Une fois mères, beaucoup de femmes allemandes font le choix de reprendre le travail à temps partiel. Or



Dans la banque privée et la banque commerciale, leur présence à des postes de direction est plus élevée que dans la banque d'investissement »

— RAMONA KÜHNEL-LINNEMANN,
ASSOCIÉE CHEZ DHR INTERNATIONAL

LA PAROLE À...

SABINE HANSEN, présidente du
« Kienbaum female desk » chez Kienbaum
Consultants International

« Constituer un réservoir de talents en interne demande du travail »

Les banques que vous accompagnez dans leurs recrutements sont-elles sensibles au manque de femmes à des postes de direction ?

Oui, quand nous recevons une demande pour pourvoir un poste à hautes responsabilités, nos clients insistent pour avoir un certain nombre de candidates dans la liste restreinte. Il y a deux facteurs. D'une part, les quotas qui, même s'ils concernent surtout le conseil de surveillance, ont une influence plus large car ils ont permis d'ouvrir un débat public. D'autre part, l'évolution du modèle des banques, sous la pression de la révolution numérique, les pousse à chercher des talents venant d'ailleurs, par exemple des start-up ou des *fintech*, ce qui favorise indirectement les femmes.



ES

Recruter en externe est-il suffisant pour féminiser la direction d'une banque ?

Constituer un réservoir de talents en interne demande beaucoup de travail : l'équipe dirigeante doit être réellement engagée en faveur d'un tel développement, il faut bâtir des programmes. Avoir recours à un recrutement externe est une solution de facilité mais il faut faire attention car l'arrivée d'une femme à un poste élevé dans une organisation qui n'a pas fait évoluer sa culture peut se solder par son départ dans les 24 mois. Il faut un changement de culture en interne, pour s'assurer que la diversité au sens général soit acceptée et bienvenue. Nous aidons d'ailleurs un certain nombre de nos clients à développer en interne la représentation féminine à tous les niveaux de management.



Pour aller plus loin, voir l'étude « Women Executives Barometer 2017 » de DIW dans la version digitale de L'AGEFI HEBDO

« il est connu que travailler à temps partiel dans le secteur financier équivaut à 'tuer' sa carrière », rapportent Elke Holst et Katharina Wrohlich, car « les salariés à temps partiel sont souvent jugés moins ambitieux ». Cependant, si les mères peuvent retravailler à temps plein, le fait d'avoir des enfants n'a pas d'impact statistique significatif sur la probabilité d'accéder à des postes élevés, soulignent les deux chercheuses.

De l'avis de certaines, le manque de femmes dirigeantes repose également sur une différence comportementale. « Nous ne grimpons pas aussi vite que les hommes dans la hiérarchie parce que nous n'exprimons pas aussi facilement nos ambitions, ce qui n'est d'ailleurs pas spécifique à l'Allemagne », souligne Ramona Kühnel-Linnemann. « Les femmes devraient définir et exprimer plus clairement leurs objectifs, abonde Claudia Donzelmann, chef du bureau CFO

*Les prénoms ont été modifiés.

→ « Permettre aux pères de consacrer plus de temps à leur famille »

auprès des femmes elles-mêmes, mais aussi au niveau des organisations et de la société. « J'ai longtemps pensé que nous n'avions pas besoin de quotas, que le problème allait se régler tout seul mais en fin de compte, nous avons malheureusement besoin de cette pression », juge Ramona Kühnel-Linnemann. Deux types de quotas ont été mis en place en Allemagne ces deux dernières années : un pourcentage obligatoire de 30 % du sexe sous-représenté dans les conseils de surveillance et des objectifs volontaires pour les directeurs et les deux niveaux de management suivants. Si le quota obligatoire a porté ses fruits – Deutsche Bank et Commerzbank ont ainsi respectivement 35 % et 30 % de femmes dans leur conseil de surveillance –,

chez Allianz SE. C'est une question de perception : un homme qui affiche son ambition est généralement mieux perçu qu'une femme faisant de même. » Remédier à ce problème suppose donc d'agir à plusieurs niveaux :

»
NOUS SOMMES SUR LA BONNE VOIE, MÊME S'IL FAUT ÊTRE PATIENT

»
– **CLAUDIA DONZELMANN**,
CHEF
DU BUREAU
CFO CHEZ
ALLIANZ SE

les objectifs volontaires n'ont pas eu le même effet. Commerzbank, par exemple, a estimé qu'un « poste ne doit être rempli qu'en fonction des qualifications et des compétences et non du sexe ».

ÉVOLUTION PERCEPTIBLE

Pour la plupart des femmes interrogées, les quotas ne devraient pas être un but en soi mais plutôt un déclencheur de changements plus profonds au sein des entreprises. « Il est très important de ne pas perdre les jeunes femmes au cours de leur carrière, de leur permettre de reprendre le chemin de la vie professionnelle si elles s'arrêtent au moment où leur famille s'agrandit », juge Sylvie Matherat, membre du directoire de Deutsche Bank depuis trois ans et *chief regulatory officer*. La Française note en Allemagne une « prise de conscience de ce problème du milieu de carrière », qui se traduit notamment par la mise en place d'aides pour la garde d'enfants (crèches et garderies d'entreprise, soutien financier). Pour les chercheuses du DIW, « le développement de postes de direction à temps partiel et une plus grande souplesse sur les horaires de travail et les parcours professionnels » pourraient aussi contribuer à améliorer la situation. A la Hamburger Sparkasse (Haspa), la plus grande des caisses d'épargne allemandes, deux femmes se partagent par exemple la direction d'une succursale, et deux autres la sous-direction d'une autre. Une évolution est perceptible. « Au cours des six derniers mois, j'ai reçu deux demandes d'hommes souhaitant prendre un congé parental, de trois mois pour l'un et d'un an pour l'autre, qui ont toutes les deux été acceptées », raconte Sylvie Matherat. « La vision traditionnelle de la famille est toujours d'actualité dans certains Etats et certaines villes d'Allemagne mais les choses changent. Nous sommes sur la bonne voie, même s'il faut être patient. Je vois de plus en plus souvent autour de moi des femmes à des postes élevés dont le conjoint prend davantage en charge les enfants », observe de son côté Claudia Donzelmann.

Chez Commerzbank, des mesures spécifiques ont été mises en place pour les pères. « Nous voulons que les femmes et les hommes aient les mêmes possibilités de carrière. Cela signifie faire en sorte que tous les postes soient accessibles aux femmes, mais aussi développer un environnement de travail qui permet aux pères de consacrer plus de temps à leur famille », souligne Barbara David, responsable de la gestion de la diversité chez Commerzbank. Enfin, afin d'agir auprès des femmes elles-mêmes, certains établissements proposent des programmes dédiés au développement de leur carrière. « Il est très important de se doter d'un réservoir de talents », estime Sylvie Matherat qui fait office de mentor pour certaines femmes au sein de Deutsche Bank. Selon elle, « il est fondamental d'avoir une grande diversité au sein d'un établissement financier, et pas seulement hommes-femmes, puisque notre principale mission est de financer l'économie, qui est composée de personnes d'horizons, de cultures, de religions, d'âges et de sexes très différents ». ■

TÉMOIGNAGE

PETRA WEHLERT, directrice du département marchés de capitaux chez KfW

« Les quotas sont utiles, au moins dans un premier temps »

« Je suis entrée chez KfW en 1995, après quelques années à la Bundesbank. J'ai travaillé dans des domaines variés, de la gestion de portefeuille aux marchés de dérivés. Depuis l'année dernière, je suis responsable du département marchés de capitaux qui se compose d'une trentaine de personnes réparties en quatre équipes. Je ne me suis jamais demandé si le fait d'être une femme pouvait être un frein à ma carrière, j'ai toujours agi sans me poser cette question. Mais si j'y pense rétrospectivement, alors je constate que, notamment dans le domaine où je travaille qui est un milieu très masculin, quelque chose a changé. Depuis quelques années, le problème du déficit de femmes à des postes de direction est apparu sur le devant de la



KFW BILDARCHIV / GABY GERSTER

scène, et l'environnement de travail s'est amélioré pour les femmes. Il y a plus de tolérance et plus d'estime envers elles, et les femmes elles-mêmes sont plus déterminées. J'ai longtemps été contre les quotas mais je pense finalement qu'ils sont utiles, au moins dans un premier temps. Je crois aussi que l'on peut développer l'intérêt des femmes pour de tels postes en continuant de les rendre plus attrayants. Avant, ce n'était pas pris en compte, mais les conditions se sont sensiblement améliorées ces dernières années. J'estime bien gérer la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. La carrière est un sujet de famille qui implique aussi bien l'homme que la femme. »