

PARITÉ

Le plafond de verre se fissure

Une majorité de femmes, mais toujours peu nombreuses aux commandes : tel est en résumé le bilan de la féminisation dans l'assurance.

Par Valérie Chrzavzez

La célébration de la Journée internationale des droits des femmes, en ce mois de mars, est l'occasion de faire un point sur leur place dans l'assurance. En 2022, la gent féminine représentait 60,9 % des effectifs et les femmes occupaient 52,2 % des postes de cadres, selon le rapport 2023 de l'Observatoire sur les métiers de l'assurance (OEMA). Une proportion à la hausse, puisqu'elles n'étaient que 46,9 % à occuper ces postes d'encadrement en 2012. Cette progression est le résultat des politiques volontaristes mises en place par les entreprises pour aller vers la parité, et tout irait pour le mieux si les postes de cadres de direction ne restaient en majorité occupés par des hommes. En effet, les femmes n'occupent que 34,6 %

des plus hautes positions du secteur (contre 33,5 % en 2021). Si ces dernières années plusieurs femmes sont parvenues à des fonctions de direction – à l'instar de Delphine Maisonneuve, directrice générale de Groupe Vyv, de Catherine Touvrey, PDG d'Harmonie mutuelle, de Virginie Le Mée, directrice générale de l'Union mutualiste retraite ou encore de Séverine Salgado, directrice générale de La Mutualité française, faisant des mutualistes de bons élèves de la mixité – dans les grands groupes internationaux la représentation des femmes aux plus hautes instances reste faible. « Au niveau N-2, le combat de la parité semble gagné. Il y a même davantage de femmes que d'hommes, mais si les femmes sont de plus en plus représentées aux postes de direction et dans les comités exécutifs, elles exercent encore majoritairement des fon-

ctions support », souligne Isabelle Hébert, membre du comité de direction générale d'AG2R La Mondiale et présidente de l'association Parité assurance. Sans renier les avancées réalisées, elle constate que si les femmes sont plus nombreuses que par le passé aux postes de direction, elles restent minoritaires par rapport au nombre de postes. Comex et codir sont encore largement composés d'hommes.

BILAN POSITIF DE LA LOI COPÉ-ZIMMERMANN

En 2022, Louise Enescaux, chasseuse de têtes chez Morgan Philips Executive Search, avait interrogé 14 femmes occupant des fonctions de direction générale ou membre de comex et de codir. La moitié d'entre elles assuraient que le plafond de verre pour parvenir aux plus hautes fonctions était toujours en place, même si elles remarquaient qu'il était plus facile pour une femme d'accéder à des postes à responsabilités au sein de structures de culture anglo-saxonne. In fine, elles se prononçaient quasiment toutes en faveur des quotas, considérant que sans la loi pour servir de catalyseur, le rééquilibrage aurait mis beaucoup trop de temps pour s'imposer. Longtemps contre les quotas, pensant que la parité viendrait naturellement, Isabelle Hébert a fini par changer d'avis devant l'inertie et se ranger au

Si les femmes sont plus nombreuses que par le passé aux postes de direction, elles restent minoritaires dans les états-majors de l'assurance.

point de vue de Christine Lagarde qui résumait la situation ainsi : « Quand on légifère, on trouve des femmes, quand on ne légifère pas, on trouve des excuses ! » Une opinion partagée par Martine Reniers, coprésidente de Financi'elles, qui attend beaucoup de la loi « Rixain », instaurant une obligation de représentation équilibrée entre femmes et hommes parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes des entreprises d'au moins 1 000 salariés, pour poursuivre le chemin. « Car il n'est pas normal que les femmes cadres soient majoritaires dans le secteur de l'assurance et que leur représentation chute dès qu'on regarde les postes de direction. Il existe un vivier de candidates pouvant assurer ces fonctions », affirme-t-elle. Encore faut-il qu'elles s'y préparent.

SORORITÉ

Pour favoriser la parité aux plus hautes fonctions, l'association Parité assurance lance régu-



© Laurent Villaret

« Beaucoup nous rapportent qu'il reste plus difficile de lever des fonds lorsqu'on est une femme que lorsqu'on est un homme. »

ISABELLE HÉBERT
AG2R La Mondiale

« Quand on légifère, on trouve des femmes, quand on ne légifère pas, on trouve des excuses ! »

lièrement un appel à candidatures afin d'identifier des jeunes femmes à fort potentiel, parvenues au seuil du codir, à qui elle propose du *mentoring*. « Nous essayons de donner un coup de pouce à leur carrière et de leur faire gagner du temps, par rapport à ce que nous-même avons vécu, en les amenant à prendre confiance en elles, afin de gravir la dernière marche vers le sommet », résume Isabelle Herbert. Les membres de Parité assurance conseillent aux femmes de ne pas se reposer uniquement sur leurs compétences personnelles et professionnelles pour gravir les échelons, mais de penser aussi à réseauter. « Les hommes en ont compris l'intérêt, mais pour une femme, surtout lorsqu'elle a des enfants, aller prendre un verre est encore considéré comme une perte de

temps », regrette la coprésidente de l'association. Pour faciliter les échanges, Parité assurance organise des événements où des femmes ayant créé leur entreprise dans l'assurance viennent témoigner. « Beaucoup nous racontent qu'il reste plus difficile de lever des fonds lorsqu'on est une femme que lorsqu'on est un homme », témoigne Isabelle Herbert. De son côté, Financi'elles met en avant des femmes qui ont ouvert la voie et peuvent servir de modèle aux jeunes générations, propose des formations de prise de confiance et organise également du mentorat.

PROFITER DU RÉÉQUILIBRAGE

C'est le moment pour les femmes de profiter des opportunités de la loi visant à accélérer la parité, comme des mesures mises en place dans de nombreuses entreprises du secteur pour faciliter le développement de leur carrière tout en prenant en compte leurs contraintes, notamment lors de l'arrivée des enfants. Mais les services RH du secteur déplorent que certains métiers comme la Tech, la finance, la data, la transformation digitale, l'actuariat, le fiscal ou l'asset management restent



« Il existe un **vivier de candidates** pouvant assurer des fonctions de direction. Quand on veut embaucher des femmes, on en trouve. »

MARTINE RENIERS
Financi'elles

générés. Les candidatures féminines pour ces métiers restent rares, parce que les jeunes filles sont moins orientées vers les études qui y mènent et des pans entiers de l'assurance restent majoritairement masculins. S'il y a un travail à faire sur l'orientation des jeunes filles, Martine Reniers considère que féminiser ces métiers est aussi une question de volonté. « Quand on veut embaucher des femmes, on en trouve », assure-t-elle tout en encourageant les femmes qui pourraient postuler à ces postes à se faire connaître et à ne pas s'interdire de faire évoluer leur carrière pour de mauvaises raisons. Isabelle Hebert enfonce le clou : « Il faut en finir avec le syndrome de l'imposteur. Les

femmes ont, comme les hommes, les capacités d'endosser les plus hautes fonctions et il faut qu'elles cessent de s'exclure d'elles-mêmes en prenant les enfants comme prétexte. »

POUR SUIVRE LE COMBAT DE LA PARITÉ

Pour aller plus loin sur la parité et l'équité, l'association Financi'elles a créé une charte paraphée par ses adhérents personnes morales dans laquelle ils s'engagent à combler les écarts de rémunération non justifiés, à agir auprès de la jeune génération sur les enjeux de mixité des métiers, mais aussi à veiller à assurer une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes lors des prises de paroles dans les entreprises et à l'extérieur.

Si tout n'est pas encore parfait, le rééquilibrage entre femmes et hommes aux postes de cadres dirigeants de l'assurance est en bonne voie. À tel point que cela créerait des frustrations chez certains candidats masculins s'estimant sacrifiés sur l'autel de l'égalité homme femme. « La nécessité de rattraper le retard qui s'opère amène à recruter davantage de femmes que d'hommes et ce sentiment de sacrifice correspond à une certaine réalité dans le middle management », reconnaît Isabelle Hebert. Pas de quoi culpabiliser Martine Reniers qui rappelle qu'un DRH ne choisira jamais une femme juste pour parvenir à la parité. ■

VERBATIM



« Chez Malakoff Humanis, les femmes sont, a minima, à parité dans les short-lists. »

Le point de vue du DRH

Olivier Ruthardt est DGA RH de Malakoff Humanis, groupe qui compte plus de 70 % de femmes. « En vingt-cinq ans de carrière, j'ai vu les codir se féminiser, avec davantage de promotions de candidates afin de renforcer les compétences et la performance des codir/comex. Nous recevons des candidatures féminines pour tous les métiers, mais pour certains postes spécifiques, elles sont moins nombreuses parce que les filières originelles sont moins orientées vers les parcours académiques menant vers ces métiers. Les nominations se font toujours en fonction des compétences. Chez Malakoff Humanis, les femmes sont, a minima, à parité dans les short-lists. Lors des entretiens, je constate aussi davantage de réserves, de la part des femmes, lorsqu'il s'agit d'aborder et négocier leur rémunération ou d'autres dispositifs. J'ai aussi pu noter plus d'attention de leur part sur l'impact que pouvait avoir une prise de poste sur leur équilibre familial. Le bien-être de la famille est davantage pris en compte dans leur décision. Finalement, cet équilibre est un élément essentiel de la performance des collectifs de travail. »