

Préambule

Femmes en entreprise : question, débat ou évidence ?

Avant d'adopter tour à tour le point de vue des entreprises, des femmes et des hommes à ce sujet, il nous a paru essentiel de poser des bases *via* un certain nombre de constats. Afin de parler à chacune et à chacun, nous entrerons dans la question par les chiffres, socle indiscutable, avant de le compléter, très vite, par d'autres éléments tout aussi indispensables. Le contexte historique, les nouveaux enjeux, le niveau d'intérêt désormais levé par la question ainsi que les décalages de visions — objectifs ou subjectifs — feront partie de ces constats. Ce préambule nous permettra, chemin faisant, de poser les premières pierres des questionnements abordés plus en détail dans le corps du livre. Précisons toutefois que de nombreuses autres données objectives auraient pu étayer cette introduction, que nous avons sciemment voulue concise et percutante. Nous vous invitons cependant à élargir par vous-même chacun de ces thèmes en vous référant aux différentes données disponibles sur le sujet¹.

Le constat

Les chiffres

Bien que l'aspect quantitatif ne suffise pas à rendre compte de la présence des femmes à des postes décisionnels², il reste néanmoins un passage obligé pour une bonne compréhension du contexte et des enjeux de cette question encore trop souvent considérée comme délicate — même si elle n'est plus désormais un tabou.

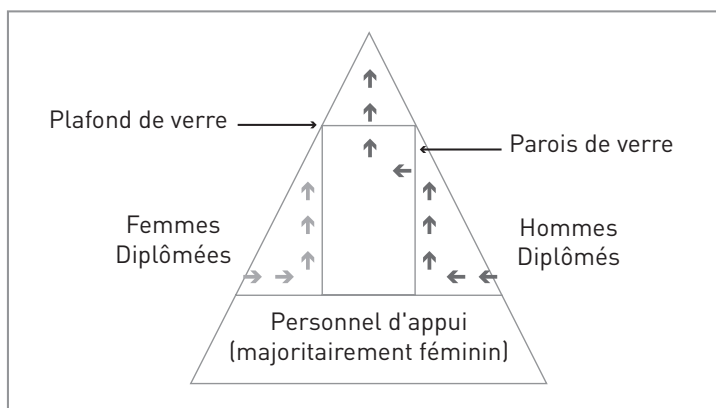
Trente ans après l'ouverture des grandes écoles aux femmes, alors qu'elles progressent dans les effectifs globaux, y compris aux postes de cadres³, et qu'elles devancent leurs homologues en termes de scolarisation et de réussite au baccalauréat⁴, le constat chiffré est univoque. Plus on s'élève dans les strates de pouvoir et moins les femmes sont présentes.

Les femmes représentent :

- 52 % de la population ;
- 46 % de la population active⁵ ;
- 26 % des effectifs cadres⁶ ;
- 7 % des membres des comités de direction⁷ ;
- 3,2 % des administrateurs⁸.

1. Plafond de verre : mythe ou réalité ?

En 1986, deux journalistes du *Wall Street Journal* évoquent le *glass ceiling* ou plafond de verre pour désigner les barrières excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés dans la majorité des organisations. Les Canadiens parlent également de *sticky floor* (plancher collant) pour compléter l'hypothèse.



Source : étude ORSE sur l'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises (février 2004).

2. Derrière les chiffres...

Au-delà des moyennes, il est important de mentionner l'hétérogénéité des situations que masquent les chiffres selon les secteurs d'activité observés. Ainsi, « *on note globalement une sous-représentation féminine accrue dans les instances dirigeantes au sein des secteurs dits "traditionnels" (industrie lourde, extraction, etc.), contrairement par exemple aux secteurs "nouveaux" (high-tech, notamment) dans lesquelles les femmes ont pu profiter des opportunités de carrière qui leur étaient offertes*⁹ ». Par ailleurs, certains secteurs fortement associés à une image féminine comptent très peu de dirigeantes...

Enfin, comme le souligne encore l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)¹⁰, certains phénomènes doivent être observés en détail pour ne pas se laisser griser par des chiffres prometteurs. Ainsi, selon l'enquête « Action de femmes » réalisée en février 2002 par Taylor Nelson Sofres (TNS), 60 % des cinquante entreprises cotées interrogées déclaraient compter au moins une femme dans leur conseil d'administration. Un chiffre encourageant en apparence, à relativiser toutefois par le double phénomène des femmes siégeant en qualité de représentantes du personnel et des femmes cumulant plusieurs mandats d'administrateurs.

Un passé qui pèse sur le présent...

Les nouvelles générations pourraient l'oublier tant ces éléments leur paraissent désormais évidents. Au vu des chiffres de ce constat, il nous semble toutefois important de donner un bref repérage historique¹¹ lourd de conséquences :

- les femmes n'ont le droit de vote et l'éligibilité en France que depuis 1944 ;
- les femmes n'ont le droit d'exercer une activité professionnelle sans l'autorisation préalable de leur mari que depuis 1966 ;
- elles n'ont fait leur entrée dans les promotions des grandes écoles qu'au milieu des années 1970 (1972 : mixité de l'école Polytechnique) ;
- le principe de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes pour les travaux de valeur égale est admis en 1972 ;

- l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes figure dans la convention des Nations unies du 18 décembre 1979 ;
- en 1982, le 8 mars devient officiellement Journée de la femme ;
- le 13 juillet 1983, la loi Roudy sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes impose aux entreprises de plus de cinquante salariés d'établir un rapport sur la situation comparée des hommes et des femmes et de proposer au comité d'entreprise de débattre sur ce thème ;
- le principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes est inscrit comme un objectif à prendre en compte dans les politiques communautaires dans le Traité d'Amsterdam de 1997 ;
- le 9 mai 2001, la loi Génisson renforce la loi Roudy en ajoutant spécifiquement l'égalité professionnelle aux autres négociations annuelles obligatoires au sein des entreprises tout en rendant obligatoire sa prise en compte dans le champ de toutes les autres négociations ;
- un accord interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est signé le 1^{er} mars 2004 ;
- la Charte de l'égalité est présentée le 8 mars 2004 ;
- le 28 juin 2004 est lancé le Label Égalité.

Loin de représenter un simple rappel pour mémoire, ces éléments nous semblent indispensables pour une approche globale du sujet. Ils sont souvent un préambule efficace pour garantir l'adoption d'une posture constructive, et non seulement plaintive ou agressivement revendicative, dans l'approche de cette question complexe.

Si ces éléments historiques sont indispensables, ils n'expliquent toutefois pas tout. Comme le remarquent certains observateurs avisés, il suffit de regarder les statistiques de sortie des promotions des grandes écoles depuis une trentaine d'années pour faire tomber l'argument de la faible probabilité de nommer une femme à un poste à responsabilité.

Un intérêt croissant pour la question

Nul besoin désormais d'être féministe pour s'intéresser à la place des femmes dans les postes à responsabilité. Que ce soit dans les médias, dans la société ou dans les entreprises, la question soulève de plus en plus d'intérêt.

Louis Schweitzer

« J'ai l'impression qu'on est à un moment propice pour lutter contre les discriminations et favoriser l'égalité des chances. On dit beaucoup que la discrimination augmente. Je pense que c'est la tolérance envers la discrimination qui a atteint un point d'inflexion. L'exemple de la Sécurité routière est un parallèle intéressant à ce sujet. On a longtemps pensé que les accidents faisaient partie de la vie, puis Geneviève Jurgensen a créé la Ligue contre la violence routière, qualifiant de violence ce qui était jusque-là banalisé. Ce faisant, elle a changé le regard porté sur la Sécurité routière, "débanalisé" ce qui était banalisé. Je crois que c'est ce qui se passe aujourd'hui pour la discrimination. »

1. Intérêt de la part des acteurs de la société

Parallèlement à l'émergence de nouvelles obligations légales pour les entreprises, les médias, les pouvoirs publics, les organismes parapublics, les agences de notation sociétale, les associations et groupes d'influence se font tour à tour relais de ces constats ou incitations à agir. L'intérêt soutenu et répété que démontrent désormais ces acteurs de société tranche avec des années de quasi-indifférence et de « laisser faire ». Quelle que soit la réaction qu'il provoque — curiosité, agacement, sourire, prise de conscience ou réel sentiment d'urgence à changer les choses — le sujet ne peut désormais laisser personne indifférent. Qui pourrait dire aujourd'hui qu'il n'en a jamais entendu parler ?

2. Intérêt de la part des entreprises

Au début des années 1990, seules quelques entreprises pionnières, issues essentiellement de grands groupes anglo-saxons, avaient commencé à s'intéresser à la question. En 2003, 70 % des entreprises interrogées à l'occasion d'une étude menée par GEF-Accenture¹² déclaraient avoir lancé une réflexion et/ou des actions sur le sujet. Il est intéressant d'ailleurs de noter que la première des raisons avancées pour expliquer cet intérêt massif était la recherche de la complémentarité des profils entre les hommes et les femmes, et non l'opportunité d'image ou l'anticipation d'une pénurie de cadres, comme on aurait pu s'y attendre. Comme nous le verrons dans la première partie de cet ouvrage, la diversité hommes/femmes est ainsi désormais considérée comme un facteur de plus grande efficacité et de plus grande performance. Depuis,

la question — qu'elle soit posée avec les vocables diversité, égalité ou mixité selon le type d'approche privilégiée — continue d'alimenter de nombreux colloques et réflexions stratégiques. Au-delà des débats, sept cents¹³ entreprises ont signé en quelques mois la charte de l'égalité des chances, démontrant s'il en était besoin que le sujet préoccupe et occupe plus que jamais¹⁴.

3. Et pourtant...

Derrière ce mouvement massif en faveur d'un rattrapage, ou d'un rééquilibrage, objectivement approuvé par le plus grand nombre, quelques constats étonnent toutefois ceux qui travaillent à faire avancer le sujet.

Lors de la journée du Tour de France 2006 de l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP)¹⁵ consacrée à la question de la diversité, Pascal Bernard, vice-président de l'ANDCP, a ainsi rappelé¹⁶ que seule une vingtaine d'entreprises sur les sept cents précédemment évoquées s'étaient engagées plus loin dans l'action et avaient obtenu le label Égalité. Ce dernier, parce qu'il sous-entend la mise en place de réelles négociations avec les partenaires sociaux, engage à un certain nombre de réflexions et d'actions, tout autant qu'il expose de fait à des vérifications régulières et à un suivi dans le temps. Nous en reparlerons dans la première partie (*cf. citation de Jean-Luc Vergne, p. 24*).

Par ailleurs, si 70 % des entreprises interrogées lors de l'enquête GEF-Accenture¹⁷ déclaraient avoir lancé une réflexion sur le sujet, 54 % des entreprises actives menaient essentiellement des actions de soutien logistique pour « faciliter le quotidien » des femmes, contre 25 % des actions dites de « mises en situation de réussir¹⁸ » et 20 % en faveur d'une évolution des mentalités au sein de l'entreprise¹⁹.

Ainsi, bien que levant un intérêt croissant au sein de nos organisations et de la société en général, le sujet hommes/femmes au travail reste nouveau pour le monde des entreprises. Un sujet qu'il est crucial d'envisager dans une perspective à moyen et à long terme et avec la conscience que, si le thème n'est plus tabou, il continue de faire appel à certains facteurs (sociaux, éducatifs, culturels et personnels) plus ou moins évidents et audibles par chacun(e), rendant son traitement encore délicat au sein du monde professionnel.

Un décalage notable entre perceptions et faits

Pour terminer ce constat, il nous semble important de nous appuyer sur les résultats de deux études complémentaires, menées à deux ans d'intervalle par le groupe Grandes écoles au féminin (GEF), l'une auprès des entreprises (en partenariat avec Accenture²⁰), l'autre auprès des femmes (en partenariat avec Ipsos²¹), pour « objectiver » le décalage qui semble exister entre ce que les femmes cadres sont et/ou font aujourd'hui, et l'image qu'elles peuvent avoir, consciemment ou non, en entreprise²².

Si les unes et les autres reconnaissent, à plus de 90 % dans les deux enquêtes, l'existence de freins à la carrière des femmes, dans l'enquête réalisée auprès des entreprises, le principal frein cité par ces dernières était *l'a priori* sur une moindre disponibilité²³, suivi de près par une moindre mobilité. La deuxième enquête menée auprès des diplômées révèle pourtant qu'elles travaillent beaucoup (plus de cinquante heures par semaine), qu'elles se déplacent beaucoup pour leurs activités professionnelles (pour 71 % d'entre elles, en moyenne quatre jours par mois) et que 20 % des répondantes vivent à l'étranger. Soulignons au passage que l'enquête a permis aussi de constater que cette ambition professionnelle ne disparaissait pas à l'arrivée des enfants. Les diplômées sont actives à 97 % et 88 % d'entre elles travaillent à plein-temps. Enfin, 63 % des répondantes gagnent la moitié ou plus des revenus du foyer.

Nos postulats...

Pour compléter ce préambule, il nous semble important de préciser notre expérience de la question au travers de trois postulats sur lesquels repose l'ensemble de la démarche proposée dans ce livre :

- Personne ne met en cause la légitimité de la présence de la femme dans le monde économique, y compris dans les instances dirigeantes :
 - la situation actuelle est le fruit d'une combinaison complexe de facteurs sociologiques, historiques, éducatifs, culturels et psychologiques ;
 - l'évolution est possible, même si elle n'est pas toujours simple.
- Aucune entreprise ne met consciemment en place des freins à la carrière des femmes :

- ceux-ci viennent, majoritairement, du fait que les modes de fonctionnement et de décision et les directions des entreprises se sont construits sans elles ;
- les identifier est un préalable essentiel à leur disparition.
- Seule une prise de conscience concomitante et une volonté partagée par les hommes, les femmes et les entreprises permettra une évolution, dont chacun pourra tirer des avantages...

Tirés de notre « pratique » de la diversité hommes/femmes au quotidien, validés par les témoignages des dirigeants et dirigeantes rencontrés à ce sujet, ces postulats ont guidé la construction de ce livre en trois parties. La première proposera sept étapes pour une intégration effective et bénéfique de tous les talents au sein de l'entreprise. La seconde aidera les femmes à se positionner, à prendre conscience de la valeur ajoutée que leur présence peut apporter et de la meilleure façon de la mettre en œuvre et de la communiquer. Elle pourra aussi permettre à leurs managers de mieux appréhender les problématiques qui se posent à elles. La dernière partie accompagnera les managers hommes à se poser les bonnes questions et à trouver les bonnes réponses pour rendre possible une valorisation de toutes les richesses issues de la diversité hommes/femmes. Les femmes pourront aussi y puiser quelques éléments pour mieux comprendre les questions que pose leur présence relativement nouvelle à ceux par lesquels, et pour lesquels, les règles de l'entreprise ont été établies.