

Plus de femmes dans les postes de cadre : une préoccupation croissante des entreprises ¹

Annie Cornet, professeure ordinaire, HEC-ULg

Françoise Grodent, doctante, EGiD (Etudes sur le Genre et la Diversité en Gestion), HEC-ULg

++++

Les entreprises, notamment dans les secteurs industriels, sont de plus en plus nombreuses à vouloir augmenter le nombre de femmes à des postes à responsabilités. Ceci se traduit par des politiques pro-actives, s'inspirant des politiques d'actions positives, voire de discriminations positives, avec parfois des quotas ou, du moins, des objectifs chiffrés fixés aux managers et aux bureaux de recrutement.

Ces politiques ne font pas l'unanimité. Plusieurs managers pensent qu'elles relèvent d'un féminisme qui n'a plus de sens en 2012 car l'égalité des hommes et des femmes serait acquise. Si des différences subsistent dans le monde du travail, elles sont perçues comme le résultat de choix individuels, voire de compétences naturelles de l'un ou l'autre sexe.

Les choses ne sont peut-être pas aussi simples.

Les politiques mises en place dans de nombreuses entreprises multinationales visant à accroître le nombre de femmes à des postes à responsabilités rejoignent deux grands axes d'action : d'une part, des préoccupations de type égalité hommes-femmes en lien avec des préoccupations de responsabilité sociale et de lutte contre les discriminations; d'autre part, des arguments commerciaux d'efficacité et d'efficacité des organisations articulés notamment autour de politiques de gestion de la diversité.

Commençons par cet argument d'efficacité et d'efficacité. Si l'argument d'égalité peut être un moteur pour l'action, un motif pour lequel les entreprises veulent plus de femmes dans les postes à responsabilités ainsi que plus de mixité dans les métiers est celui de leur efficacité et de leur efficacité (Cornet & Warland, 2008). En effet, plusieurs études (Belghiti-Mahut & Lafont, 2009; Ferrari, 2010) montrent que la présence de femmes dans les conseils d'administration et dans les équipes de direction augmenterait la performance de l'entreprise (plus de créativité, d'innovation, de nouvelles manières de penser, etc.). Les femmes sont aussi perçues comme un moyen de faire face aux pénuries de main d'œuvre, dues notamment au départ à la retraite des baby-boomers mais également comme un support pour changer la culture de l'entreprise et instaurer de nouveaux modes de fonctionnement dans les collectifs de travail. La diversité des équipes est ici perçue comme une valeur ajoutée, comme une ouverture à de nouvelles compétences et à d'autres cadres de référence et donc une source d'innovation, de créativité et de progrès.

¹ Cet article est inspiré d'un article réalisé pour le site Réflexions http://reflexions.ulg.ac.be/cms/c_40493/des-quotaspour-lemploi-le-pour-et-le-contre et pour l'Encyclopédie de la diversité (Peretti, 2011), EMS Editions.

Plusieurs politiques s'appuient aussi sur des arguments d'égalité des chances et d'égalité de traitement entre les femmes et les hommes. En effet, même si d'importants progrès ont été réalisés ces dernières années et que nous vivons dans une société où une égalité de droit entre les femmes et les hommes existe, l'égalité de fait ou l'égalité de traitement est loin d'être acquise. Plusieurs termes ont été utilisés pour nommer ces situations d'inégalité (Cornet, Laufer, & Belghiti, 2008; Laufer, 2008) :

- Le plafond de verre : ce concept s'intéresse aux raisons individuelles, organisationnelles et sociétales qui peuvent expliquer la sous-représentation des femmes aux postes à responsabilités ainsi qu'aux postes de cadre. Si les femmes sont de plus en plus présentes dans les niveaux de management intermédiaires et dans certaines fonctions comme la communication et les ressources humaines, elles sont encore bien souvent sous-représentées au sein des fonctions dirigeantes et dans certaines fonctions techniques et opérationnelles. La moyenne européenne est de 11,7% de femmes dans les conseils d'administration (CA). En France, elles occupaient, en 2010, 14% des postes dans les CA des entreprises cotées au CAC 40, principal indice boursier de la place de Paris. En Belgique, en 2010, elles n'étaient que 8% dans les CA des grandes entreprises. Le pourcentage est encore moindre si on considère celui des femmes dans les CEO et équipes de direction.
- Les parois de verre : le focus porte ici sur la segmentation sexuée du marché du travail et sur le fait, que malgré les progrès réalisés au niveau de l'éducation, certains métiers et filières d'enseignement restent encore fortement sexués, avec, par exemple, une sous-représentation des filles chez les ingénieurs et dans les études informatiques universitaires.
- Le plancher collant : ce terme est utilisé pour analyser les blocages qui existent dans certaines filières et qui cantonnent les filles et les femmes aux postes de premier niveau en leur donnant peu de possibilités de progresser dans leur carrière. Ce phénomène est principalement observé dans le secteur des nouvelles technologies mais aussi auprès de beaucoup de femmes ouvrières occupant des postes dans des secteurs très masculins.

On pourrait ajouter à ces éléments les questions relatives à l'égalité et à l'équité salariale (Meulders & O'Dorchai, 2006).

Concrètement, cela se traduit par des politiques de gestion des ressources humaines visant à identifier et à recruter de plus en plus de femmes, notamment dans les métiers techniques et opérationnels, avec une attention particulière portée aux femmes possédant un diplôme d'ingénieur(e) ou d'informaticien(ne). Des actions spécifiques de coaching et de mentorat à destination des femmes cadres, pour les encourager à postuler à des postes à responsabilités, sont mises en oeuvre. On voit aussi apparaître dans les objectifs annuels des managers des objectifs à atteindre en terme d'augmentation du nombre de femmes occupant des postes à responsabilités. De nombreuses entreprises développent des réseaux de femmes, soit en interne, soit en externe, visant à soutenir les actions d'égalité professionnelle hommes/femmes et à débattre des freins à la carrière des femmes (plafond et parois de verre).

Ces politiques sont bien entendu favorables aux femmes mais, si elles sont bien menées et construites, elles peuvent aussi être bénéfiques aux hommes. En effet, travailler sur ce thème

suppose de s'interroger sur les stéréotypes et préjugés liés aux femmes mais aussi sur les modèles masculins véhiculés dans l'entreprise et sur les stéréotypes et préjugés qui affectent la carrière professionnelle des hommes. Qu'en est-il, par exemple, de la réaction d'un manager face à un père qui demande des aménagements de son temps de travail pour des raisons de conciliation vie parentale-vie professionnelle, en lien, par exemple, avec une situation de garde partagée ? Cela amène aussi à se questionner sur les rôles sociaux perçus comme normaux pour/par les hommes et pour/par les femmes, ce qui ouvre la porte à de nouveaux modes d'organisation du travail permettant un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle, bénéfiques pour chacun des deux sexes. Ce qui correspond aussi de plus en plus à une attente exprimée par les jeunes issus de la génération Y.

Si les arguments favorables à de telles politiques sont nombreux, il existe aussi certaines limites ou risques de dérive. On trouve notamment tous les débats menés autour des actions et discriminations positives telles que les quotas. L'un des premiers arguments adverses est l'entrave à la liberté de l'employeur de choisir, sans contrainte extérieure, les personnes qu'il désire intégrer dans son entreprise. En corollaire, on évoque le risque de devoir préférer, à un candidat compétent, une personne qui l'est moins. Cet argument ne vaut cependant que si le quota oblige à choisir une personne indépendamment de ses compétences. De plus, les quotas sont parfois perçus comme pouvant poser des problèmes aux personnes qui en bénéficient : elles sont stigmatisées, perçues comme incompetentes, et devant leur « place » uniquement au fait qu'elles possèdent « la » caractéristique donnant accès à un privilège. Enfin, les quotas sont parfois présentés comme des objectifs impossibles à atteindre, en raison du faible nombre de personnes possédant les caractéristiques ou les compétences demandées. Cet argument peut être fondé dans certains cas mais doit être considéré avec prudence. En effet, la pénurie annoncée peut tout simplement masquer le fait que l'organisation n'a pas su mobiliser les réseaux adéquats ou définit de manière trop restrictive et stéréotypée le profil de la personne correspondant au poste.

Augmenter le nombre de femmes dans les fonctions de cadre dans des secteurs traditionnellement masculins supposent que plus de filles s'intéressent et s'orientent vers les filières techniques et scientifiques. De nombreuses actions sont menées en ce sens actuellement par l'Union Européenne². Notre centre de recherche -EGiD- initie, par ailleurs, une recherche sur la comparaison intergénérationnelle de la perception de la carrière des cadres (comparaison hommes-femmes), si vous voulez y participer, vous pouvez prendre contact avec Annie Cornet -annie.cornet@ulg.ac.be-.

Belghiti-Mahut, M., & Lafont, A. L. (2009). *Présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises: une étude exploratoire*. Paper presented at the 20e congrès de l'AGRH, Toulouse.

Cornet, A., Laufer, J., & Belghiti, S. (2008). *Le genre et la GRH : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris: Vuibert

Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris: Dunod.

Ferrari, M. (2010). Les femmes influencent-elles la performance des entreprises ? Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006. *Travail, genre et sociétés*, 23(avril), 181-190.

Laufer, J. (2008). Egalité professionnelle et GRH. In A. Cornet, Laufer, J., Belghiti-Mahut S. (Ed.), *Genre et GRH* (pp. chap.II). paris: Vuibert.

² http://ec.europa.eu/research/science-society/women/wir/pdf/wir-report_fr.pdf

Meulders, D., & O'Dorchai, S. (2006). The gender pay gap in Belgium, in *The gender pay gap — Origins and policy responses: A comparative review of 30 European countries*. In S. I. a. E. Group of experts on Gender (Ed.): European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit G.1.