

Partager les responsabilités économiques

Enquête sur les femmes cadres

En Nord- Pas de Calais

-Résumé-

Juin 2014



*145 rue des Stations
59 000 Lille*



*Domicilié DRDFE,
12/14 rue Jean sans Peur
59000 lille*

Cette étude a été réalisée par l'équipe du CORIF durant l'année 2013.

Le rapport est disponible dans son intégralité sur les sites des deux associations : www.corif.fr et www.parite5962.org ou sur demande auprès de l'Observatoire de la Parité : contact@parite5962.org

Ce résumé a été réalisé par des membres de l'Observatoire régional de la parité pour celles et ceux qu'une longue lecture rebute et pour leur donner envie de s'y plonger.... dans l'un comme dans l'autre, l'anonymat des entreprises et des personnes interviewées est évidemment respecté. Qu'ils et elles soient tous et toutes remerciés pour les matériaux précieux que leur travail et leurs témoignages amènent ainsi à la réflexion.

Le CORIF-Collectif régional pour la formation et l'information des femmes

Le CORIF est une association dont l'objet est de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes et de lutter contre toutes formes de discriminations sexistes, à travers des actions :

- * d'accueil personnalisé, de bilans et de formations: pour accompagner des femmes dans leur projet et leur insertion professionnels,
- * d'interventions auprès de tous publics : pour faire reculer les stéréotypes sexistes,
- * d'analyse et de recherche : pour comprendre les mutations de notre société et adapter nos actions au réel,
- * d'expérimentation, de création et de diffusion d'outils innovants,
- * de conseil et d'expertise : pour sensibiliser, informer et accompagner les institutionnels, les acteurs et actrices socio-professionnels dans leurs pratiques autour de l'égalité entre les femmes et les hommes.

L'Observatoire régional de la parité

Créée en 2001 sous forme associative il rassemble des associations et des personnalités engagées en faveur d'une société paritaire. Pluraliste et indépendant de tout parti politique ou syndicat, il se mobilise pour : veiller et informer sur la place des femmes en politique dans la région – réunir des données, produire des études et des analyses pour rendre visible la situation des femmes – sensibiliser l'opinion – interroger les pouvoirs publics et faire des propositions.

Quel que soit le domaine considéré, économique, politique, éducatif, culturel et symbolique, il cherche à approfondir l'analyse des difficultés des femmes pour accéder et participer aux instances de décision, à tous les niveaux, reconnaître les richesses qu'elles apportent, et leur donner les moyens de libérer et mettre au service du bien public leurs compétences et leur créativité.

Avant- Propos

Deux associations régionales et un partenariat,

l'Observatoire régional de la parité et le CORIF

Notre constitution affirme « l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités économiques et sociales », et c'est avec ce point de vue général que l'Observatoire suit, depuis sa création, les difficiles avancées législatives en matière d'égalité professionnelle. L'indépendance économique n'est-elle pas pour les femmes, avec la maîtrise de la fécondité, une condition pour pouvoir exister sans tutelle ?

A première vue, la situation est paradoxale : peu de femmes dans les postes décisionnels en entreprises alors qu'elles sont en moyenne plus diplômées que les hommes et que le contexte général leur paraît favorable. En effet, les collectivités locales - Communes et Conseil régional – à l'avant-garde de la démocratie paritaire, amorcent un mouvement pour prendre en compte l'objectif d'égalité des femmes et des hommes dans les politiques publiques. Des quotas sont imposés dans les conseils d'administration des grandes entreprises.

D'où l'idée d'une enquête dans la région, et une demande à laquelle le CORIF a répondu. Il l'a fait dans la continuité de son travail de formation auprès des femmes depuis plus de 30 ans et de son expérience d'association consultante auprès des entreprises en matière d'égalité professionnelle. Pourquoi les femmes peinent-elles à accéder aux fonctions de responsabilité en entreprise dans la région ? Quelles difficultés rencontrent-elles dans la progression de leurs carrières professionnelles ? Comment parviennent-elles à les surmonter ?

Cette enquête n'est pas exhaustive, elle s'appuie sur les données statistiques régionales et nationales de L'INSEE ainsi que sur les matériaux de travail du CORIF : quelques dizaines de rapports de situation comparée et accords d'égalité négociés. Elle se présente comme une étude de cas dans un mouvement évolutif qu'elle vise à éclairer et s'articule autour de quatre axes qui forment aussi la structure de ce document :

- Une étude des données statistiques pour dessiner la place actuelle des femmes dans les fonctions de cadres ou de dirigeants en entreprise dans la région et son évolution dans les vingt dernières années.
- Une analyse d'un échantillon de Rapports de Situation Comparée d'entreprises dans la région qui permet d'observer la place occupée par les femmes dans les effectifs et chez les cadres, les différences d'accès à la formation et à la promotion entre les femmes et les hommes.
- Une analyse d'un échantillon d'accords sur l'égalité signés par des entreprises de la région, qui montre les mesures proposées (ou leur absence) pour favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilité.
- Des entretiens avec des femmes ayant accédé à des fonctions de décision en entreprise ou dans le monde économique régional.

Ce rapport d'enquête est aussi une contribution aux plans régionaux pour l'égalité, qu'ils soient à l'initiative de la Région ou de l'Etat. Puisse-t-il apporter des éléments pour avancer à celles et ceux qui se mobilisent localement pour réaliser une égalité professionnelle en phase avec la réalité des vies et les aspirations des femmes et des hommes.

Données Chiffrées¹

Où en est-on en matière d'accès des femmes aux fonctions de cadres et aux postes à responsabilité dans la région Nord-Pas-de-Calais ? Comment la situation a-t-elle évolué dans les vingt dernières années ? Y-a-t-il des spécificités régionales par rapport à la situation dans l'ensemble de la France, si oui, lesquelles ?

Progression de la part des femmes cadres jusqu'en 1999 puis ralentissement

Dans le Nord pas de Calais la part des femmes chez les actifs occupés progresse régulièrement et atteint 46,4% en 2010 (contre 47,7% au national et 47,5% pour la France de province)

Entre 1990 et 1999, la part des femmes chez les cadres en Nord-Pas-de-Calais progresse. Elle passe de 26,3 % à 29,8 %. Par contre entre 1999 et 2010, cette part stagne à 29,8 % (contre 33,6% au niveau national et 30,9% pour la France de province).

... mais des inégalités persistantes :

Pour les femmes, l'appartenance à la catégorie des cadres passe encore très largement par l'accès aux métiers de l'enseignement.

Plus de la moitié des femmes cadres en Nord-Pas-de-Calais sont enseignantes : 36,4 % professeurs des écoles et assimilés, 21 % professeurs et professions scientifiques. Ce sont les deux catégories les plus fréquentes chez les femmes cadres. Elles sont rarement ingénieures et cadres techniques d'entreprise (6,3 % des femmes cadres).

La répartition des cadres chez les hommes est très différente. Près de la moitié des hommes cadres en Nord-Pas-de-Calais sont cadres en entreprise.

De même on peut constater que pour l'ensemble des diplômés de l'enseignement supérieur 42,7% des hommes actifs occupent un emploi de cadre contre seulement 23,9% des femmes.

La progression de la scolarisation des filles dans l'enseignement supérieur ne leur assure donc pas l'accès aux emplois de cadre (1/3 des femmes diplômées des 2^{ème} et 3^{ème} cycle, contre la moitié pour les hommes).

Des écarts de rémunération persistants puisqu'en 2010, le salaire annuel moyen des femmes cadres est inférieur de 24 % à celui des hommes cadres en Nord-Pas-de-Calais.

De plus on constate que les écarts de salaire entre hommes et femmes cadres croissent fortement avec l'âge : 7 % chez les 18-25 ans et jusqu'à 29 % chez les 56-65 ans.

¹ Source INSEE : données nationales et régionales

Une répartition sectorielle des femmes cadre particulière au Nord Pas de Calais

La répartition sectorielle des femmes cadres en Nord-Pas-de-Calais diffère de celle de la France de province. On constate un poids plus important de l'industrie dans la France de province (15,1 %) que dans le Nord-Pas-de-Calais (11,8 %). A l'inverse, un poids plus important du commerce, des transports et des services divers dans le Nord-Pas-de-Calais (56,5 %) que dans la France de province (53 %).

La faible part des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise chez les femmes est le fait le plus marquant dans l'analyse de la structure des emplois de cadre est. Phénomène plus marqué encore dans le Nord-Pas-de-Calais (19,4 %) que dans la France métropolitaine (22,6 %) ou la France de province (22,1 %).

Des probabilités d'être cadre plus faibles dans le Nord Pas de Calais :

Si on considère l'ensemble des secteurs, **les probabilités d'être cadre sont nettement inférieures aux moyennes nationales dans le Nord-Pas-de-Calais, pour les hommes comme pour les femmes.** Au niveau national, la probabilité d'être cadre chez les hommes est 1,8 fois plus élevée pour les hommes que pour les femmes. Selon cet indicateur, les inégalités entre hommes et femmes sont un peu moins fortes au niveau national qu'au niveau régional.

les écarts entre Nord-Pas-de-Calais et France métropolitaine sont les plus marqués.

Essentiellement les écarts entre Nord-Pas-de-Calais et France métropolitaine se trouvent dans l'industrie, le commerce, les transports et les services divers. Néanmoins, les probabilités d'être cadre selon le sexe et le secteur d'activité sont presque semblables dans le Nord-Pas-de-Calais et dans la France de province, à deux exceptions près, celle des hommes dans l'industrie (11 % dans le Nord-Pas-de-Calais, 14,1 % dans la France de province), celle des femmes dans la construction (11,3 % dans le Nord-Pas-de-Calais, 8,5 % dans la France de province).

Le commerce, les transports et les services publics sont le secteur le plus important quantitativement pour les femmes, et de manière plus marquée dans le Nord-Pas-de-Calais que dans la France de province.

La catégorie et le secteur ont des effets cumulatifs. On a constaté la faible part des femmes dans la catégorie des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise (16,2 %). Mais cette part varie fortement selon le secteur : 7,3 % dans la construction, 13,9 % dans l'industrie, 18,1 % dans le commerce, les transports et les services divers, et jusqu'à 33,2 % dans l'administration publique, l'enseignement, la santé humaine et l'action sociale.

Les mêmes phénomènes s'observent au niveau national, mais ils sont plus marqués dans le Nord-Pas-de-Calais. En particulier, chez les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise de l'industrie, la part des femmes est plus faible en Nord-Pas-de-Calais. En moyenne, les inégalités entre hommes et femmes cadres apparaissent plus marquées dans la région qu'en France métropolitaine.

Le rapport de situation comparée

Est-il un outil adapté pour mesurer la place des femmes dans les fonctions de responsabilité dans les entreprises ?

Le Rapport de Situation Comparée (RSC) est un instrument indispensable de mesure et d'analyse des inégalités professionnelles. Obligatoire dans le secteur privé depuis 1983, il concerne toutes les entreprises de plus de 50 salariés. En 2014, il est étendu à l'ensemble de la Fonction Publique. Le rapport doit ainsi répondre aux trois objectifs : mesurer, comprendre et agir.

C'est un outil encore peu utilisé : en 2009², 55% des entreprises de plus de 50 salariés n'ont pas réalisé de RSC. En 2012³, 64% des entreprises déclarent avoir réalisé un diagnostic et 30 % des entreprises un RSC. Mais leur contenu se limite souvent à des données chiffrées non analysées insuffisantes pour élaborer un plan d'action, voire mesurer ...

Comment aborde-t-il le « plafond de verre » ? ...Cet ensemble d'obstacles visibles ou invisibles qui rendent compte de la rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations publiques, dans les entreprises, mais aussi dans les associations ou dans les syndicats. 69% des femmes cadres s'en plaignent⁴.

Etude de cas à partir de 33 RSC d'entreprises qui ont leur siège dans la région

Ces 33 entreprises sont très diversifiées : en taille (de 50 salariés à plus de 7000), en secteur d'activité (industrie, bâtiment, transports, commerce, service) et en proportion de femmes : de 3 % dans une des entreprises du bâtiment à 98 % dans une entreprise de service.

Dans les deux-tiers des entreprises concernées la part des femmes parmi les cadres est inférieure à leur part dans les effectifs.

Dans les 20 entreprises à majorité masculine (moins de 30% de femmes - industrie, bâtiments, transports, services aux entreprises), on n'observe pas vraiment de mouvement d'entrée des femmes par l'encadrement. Dans les 10 entreprises mixtes (30 à 70 % de femmes) qui appartiennent à tous les secteurs d'activités, la mixité ne semble pas synonyme d'égalité, au moins en ce qui concerne l'accès des femmes aux fonctions de cadre. Dans les 3 entreprises à majorité féminine (plus de 70 % de femmes), la part des femmes parmi les cadres est très contrastée variant de 28 % à 100 %.

² Brigitte Grésy, « Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité entre les femmes et les hommes », 2009.

³ Enquête APEC, « Attitudes et comportement des entreprises en matière d'égalité professionnelle », 2012.

⁴ Baromètre de confiance des femmes cadres, 2009.

Part des femmes dans les postes à responsabilités :

Pour seulement un tiers des entreprises de l'échantillon, il est possible d'avoir une mesure relativement satisfaisante de la place des femmes dans les postes à responsabilité. Dans aucune d'elles, la part des femmes dans les postes à responsabilité n'est à la hauteur de leur part chez les cadres.

Place des femmes dans les 10 plus hautes rémunérations.

Cette donnée rendue obligatoire par le ministère du travail figure très rarement, et parfois de façon non utilisable. Seules 5 entreprises fournissent cette donnée, et, quand il y a des femmes parmi les plus hautes rémunérations, elles sont minoritaires!

Part des femmes dans la formation et la promotion des cadres.

Dans 13 RSC, les données sur la **formation** sont inexistantes, inexploitable. Dans 20 entreprises, la donnée la plus courante est la proportion de femmes parmi les cadres qui ont bénéficié d'une formation. Pour 12 entreprises, on dispose aussi de données sur la part des femmes dans le total des heures de formation suivies par les cadres. Seules 4 entreprises présentent des données sur les formations « Développement des compétences » liées aux possibilités de promotion. A quelques exceptions près, les femmes cadres sont bien présentes dans les formations donc ce n'est pas à ce niveau que se jouent principalement les inégalités entre femmes et hommes dans l'accès aux postes à responsabilité. Mais seules des enquêtes portant sur des échantillons beaucoup plus importants permettraient de confirmer ou infirmer cette hypothèse.

Les données sur la **promotion** sont les plus difficiles à rassembler et à analyser. Moins d'un tiers des RSC étudiés comportent des données sur la promotion des cadres, données très hétérogènes et inexploitable.

Comparaison des rémunérations des femmes et des hommes cadres.

Dans un tiers des RSC dépouillés, les données sur les rémunérations sont inexistantes. Dans 13 RSC, il est possible de calculer l'écart entre la rémunération moyenne des hommes cadres et celle des femmes cadres. Ce calcul montre à la fois un moindre accès des femmes aux postes à responsabilité les mieux rémunérés et une rémunération inférieure à celle des hommes à niveau de responsabilité équivalent.

En conclusion, le RSC est un outil indispensable pour mesurer et comprendre la persistance du « plafond de verre » mais il est souvent parcellaire et difficile à interpréter car il donne une vision instantanée ne prenant en compte ni les données concernant la promotion ni les différences d'opportunités et de parcours contrairement à l'analyse longitudinale, qui montre que les inégalités de parcours perdurent et même se creusent quand on analyse les mobilités inter catégorielles dans une perspective diachronique.

Que disent les accords Egalité négociés en entreprise ?

Depuis 2001, la loi Génisson sur l'égalité professionnelle a introduit un élément nouveau. Il concerne la méthodologie et l'esprit que les partenaires économiques doivent faire prévaloir, il s'agit de la négociation intégrée. Au-delà de l'effet cumulatif lié à la transversalité des différentes thématiques concernant l'égalité (organisation du travail, temps de travail, recrutement, formation, promotion, rémunération, articulation des temps de vie...), la négociation intégrée impose, dans la procédure, d'impliquer les dirigeants de l'entreprise et les représentants des salarié-es. Un dialogue doit s'instaurer au sein de l'entreprise sur les questions d'égalité, à partir d'un document chiffré, le rapport de situation comparée (cf. supra), fondant une réalité objective, pour construire un plan d'action qui vise à résorber les inégalités, en dépassant les représentations sexuées subjectives de chaque participant.

Analyse d'un échantillon de 23 accords signés entre 2008 et 2012.

L'accès aux accords Egalité s'avère difficile. Le CORIF a pu disposer des accords qu'il a étudiés en vue du rapport qu'il a établi « Etat des lieux Egalité professionnelle et salariale » en préparation de la conférence sur l'égalité qui s'est tenue à LILLE en 2009, et également des accords rassemblés au cours des contacts et des accompagnements d'entreprise qu'il réalise depuis 2009. Parmi les accords analysés, 20 concernent des entreprises de plus de 300 salariés. L'échantillon offre une assez bonne représentation de la diversité des secteurs d'activité : restauration, énergie, bâtiment, services à domicile, livraison, transport, commerce spécialisé, grande distribution, industries pharmaceutiques, automobiles, photographiques et chimiques.

La forme et le contenu des accords analysés sont très variables. Certaines entreprises balayent toutes les thématiques, d'autres se centrent presque exclusivement sur les questions de recrutement et de conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Certaines entreprises précisent clairement leurs objectifs, les actions à mettre en œuvre et les indicateurs de résultat, d'autres restent au niveau des principes généraux et des déclarations d'intention. **L'accès des femmes aux postes à responsabilité n'est jamais traité comme une thématique à part entière.**

L'égalité entre femmes et hommes : une notion floue dans les accords.

Pour 11 entreprises, le cadre légal, rappelé dans le préambule, est le déclencheur principal de la démarche qui a conduit à l'accord. Pour ces entreprises, à 4 exceptions près, cet affichage va de pair avec une absence de motivation explicite, autre que le respect de la loi. Les relations entre mixité et égalité ne sont généralement pas explicitées dans les accords. Dans nombre d'entre eux, la mixité n'est pas distinguée de l'égalité. Dans beaucoup d'accords, dans une perspective plutôt différentialiste, la mixité – bien plus que l'égalité – est valorisée par l'entreprise comme facteur de performance.

Quelques interrogations sur le contenu des accords.

Les accords reposent-ils sur un diagnostic précis des situations comparées des hommes et des femmes ?

17 accords ne font aucune référence aux données sexuées quelles qu'elles soient.

4 accords présentent quelques données sexuées pour étayer des propositions d'action.

2 accords s'appuient fortement sur les données concernant la situation comparée des hommes et des femmes pour proposer des actions concernant le recrutement, la formation, la promotion, les rémunérations.

Les accords proposent-ils des actions à contenu suffisamment précis et se fixent-ils des objectifs mesurables à l'aide d'indicateurs chiffrés ?

5 accords ne formulent que des généralités et des propositions vagues qui ne peuvent donner lieu à aucune évaluation.

11 accords combinent des généralités et des actions plus précises comportant souvent des indicateurs sexués de résultat.

7 accords proposent des actions comportant souvent des indicateurs sexués de résultats dans les principales rubriques : recrutement, formation, promotion, rémunération.

Les femmes aux postes à responsabilité, une thématique transversale ?

Le thème de l'accès des femmes aux postes à responsabilité n'apparaît pas dans tous les accords étudiés.

7d'entre eux ne l'évoquent dans aucune des rubriques existant dans leurs accords.

Dans les autres accords, on peut distinguer deux types d'approche :

8 entreprises relèvent d'une « approche parcellaire », reconnaissant l'insuffisante féminisation de l'encadrement préjudiciable aux performances de l'entreprise, mais restent dans des préconisations vagues et non contraignantes en termes d'objectifs à atteindre.

8 entreprises abordent le thème de la présence des femmes dans les postes à responsabilité de manière transversale, en s'appuyant sur des données sexuées, et proposent des actions concrètes et des objectifs chiffrés dans chacune des rubriques de l'accord.

Recrutement

Dans tous les accords, sous des formes diverses, l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes est le principe affirmé en matière de recrutement.

Une moitié des accords affirme explicitement la volonté d'augmenter la part des femmes dans les embauches, particulièrement au niveau des postes à responsabilité.

Une petite moitié des accords aborde la question des offres d'emploi et vise à en éliminer les aspects qui freinent les candidatures de femmes.

8 accords souhaitent améliorer l'accès des femmes, en particulier aux postes à responsabilité, en développant leurs relations avec le système éducatif.

8 accords proposent des actions de sensibilisation des acteurs du recrutement à la question de l'égalité professionnelle, sous des formes diverses.

3 accords proposent des méthodes de recrutement non-discriminantes.

Evolution de carrière - Formation

Alors que l'égalité est évoquée systématiquement en matière de recrutement, elle ne concerne qu'une moitié des accords dans la rubrique : Promotion, Evolution de carrière. Dans ces derniers, le terme d'égalité de traitement n'est utilisé que par quelques entreprises et les thèmes sont très diversement répartis :

- précisions sur le diagnostic de la situation actuelle des femmes cadres et/ou les objectifs de progression,
- enquêtes menées ou projetées pour mieux comprendre les freins et leviers à l'accès des femmes aux postes à responsabilité,
- propositions d'actions (détection des potentiels, mentorat, développement de réseaux...) pour améliorer ou faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilités,
- propositions d'actions de sensibilisation et de formation des responsables RH et de direction.

La rubrique « Formation » des accords n'aborde que rarement la question de la formation des femmes cadres. Les propositions concrètes proposées dans les accords portent sur la facilitation de l'accès à la formation pour permettre aux femmes de surmonter les obstacles en matière de déplacements ou d'emplois du temps liés aux contraintes familiales.

Rémunérations

Le principe de l'égalité de rémunération est affirmé, sous des formes diverses, dans la quasi-totalité des accords. Mais l'égalité de rémunération au niveau des cadres n'est évoquée que dans 4 accords. Des actions correctrices envisagées dans plus de la moitié des accords analysés, sont souvent une simple déclaration d'intention en cas de constats d'inégalités injustifiées ou discriminatoires.

Articulation des temps de vie

Tous les accords analysés comportent cette rubrique. Parfois, elle est de loin la plus développée et détaille les mesures concernant les congés maternité et paternité, les aides à la gestion de la parentalité, l'amélioration des conditions de travail. Des questions concernent plus particulièrement les cadres : horaires de réunions compatibles avec l'organisation de la vie privée et dans un seul accord, « présentisme » (largement soulignée dans les entretiens, voir plus loin).

Le contenu des accords analysés montre que le thème de l'accès des femmes aux postes à responsabilité ne mobilise guère les entreprises en particulier lorsqu'il s'agit de l'évolution professionnelle de leurs salariées. Et les auteures de cette enquête constatent, comme dans l'enquête APEC (cf.supra) que « le diagnostic de situation comparée, point de départ de toute action opérationnelle, est peu utilisé pour aider à l'élaboration des accords ».

Dix entretiens biographiques

Être cadre ou dirigeante sans être « héritière » ou sans avoir connu un parcours d'excellence, c'est possible !

Dix femmes analysent les stratégies et les pratiques des entreprises dans lesquelles elles se sont intégrées. Elles s'expriment sur l'égalité professionnelle, les lois qui la régissent, les actions qui la favorisent.

Agées de 35 à 55 ans, elles travaillent dans des secteurs d'activité diversifiés : construction, industrie, commerce, administration publique, enseignement, communication, action sociale ; dans des petites entreprises de moins de 10 salariés jusqu'à de grands groupes industriels ou commerciaux.

Ingénieure, cheffe d'entreprise, directrice, chargée d'affaires, responsable de projet ... Elles occupent des postes dans des directions opérationnelles ou fonctionnelles. Certaines ont connu une seule entreprise, d'autres ont des carrières marquées par de nombreux changements d'employeurs.

Elles ne sont ni « héritières », ni sorties de grandes écoles prestigieuses, la plupart ont des diplômes universitaires dans des disciplines parfois peu liées au monde de l'entreprise. Certaines sont diplômées d'écoles de commerce ou d'ingénieurs, une est autodidacte. Presque toutes vivent (seule ou en couple) avec des enfants.

Parce que ce sont les femmes qui parlent le mieux de leur situation, de leurs difficultés et de leur choix, nous avons sélectionné dans le rapport quelques citations extraites des différents entretiens réalisés qui illustrent avec leurs mots les analyses de ce rapport. De ces histoires singulières, qui interrogent pragmatiquement les circuits de domination, se dégagent des thèmes récurrents.

Des trajectoires non linéaires et des mobilités complexes : géographique, fonctionnelle, sectorielle.

Sans réel projet professionnel durant leur scolarité ou contraintes de changer de cap, ces femmes ont construit des trajectoires complexes, marquées par des pauses et des ruptures, mais aussi des saisies d'opportunités et des prises de risques. Leur capacité à rebondir, à ne pas se laisser démolir par la violence des restructurations, le déclassement ou des échecs montrent qu'elles disposent de moyens (puisés dans l'éducation, le contexte social,...). Où trouvent-elles l'énergie pour positiver leurs expériences ? Pauses, ruptures imposées, ruptures assumées, réorientations, le propos est récurrent...

« J'ai été déclarée cadre à haut potentiel, mais peu après j'ai perdu mon poste lors d'une des nombreuses restructurations qu'a connues le grand groupe où je travaille. Je me suis mise en recherche de poste, j'ai passé 25 entretiens et j'ai eu des refus systématiques. Je me suis remise en question et j'ai

eu un grand moment de solitude. J'étais placardisée et j'ai compris comment, quand on est un élément atypique (jeune femme syndicaliste participant à de nombreux réseaux dans et hors l'entreprise), le système vous rejette. J'ai compris aussi, à travers deux accidents de vie, un divorce douloureux et un cancer, qu'on ne peut pas tout faire, carrière et vie privée, qu'on risque de se casser la figure. Finalement, j'ai changé d'entreprise ».

« On m'a proposé de changer de direction dans l'entreprise. J'avais besoin de choses qui bougent. C'était une ouverture pour moi de participer à d'autres dossiers. En changeant de métier de manière transversale, j'avais plein de possibilités nouvelles qui m'intéressaient ».

Des leviers pour l'évolution professionnelle...

Les apprentissages dans les différents milieux de travail et de vie, sont des leviers importants, souvent transférables d'une entreprise à une autre. Il faut savoir saisir les opportunités qui se présentent ou en créer, vivre de nouvelles expériences, quitte à prendre des risques, savoir tirer parti de rencontres bénéfiques :

« J'ai eu l'opportunité de partir à l'étranger. Ça m'a permis d'occuper un poste de directrice. Je ne voulais pas être assistante, ce n'était pas concevable pour moi. Ça a été une très belle expérience ».

« J'ai changé d'entreprise à la suite d'une rencontre impromptue avec le numéro 2 d'une grande entreprise de bâtiment qui souhaitait un profil féminin et psycho pour travailler sur un projet sénior dans une approche ergonomique ».

Mais aussi des freins... liés aux réorganisations de l'entreprise, aux difficultés de se faire reconnaître à égalité avec les hommes...

« J'ai appris par une tierce personne que je n'allais plus être directrice, qu'à la suite d'un jeu de chaises musicales, plusieurs femmes allaient perdre leurs postes. Certaines n'ont jamais retrouvé de poste et ont continué à galérer, moi on m'a proposé un poste de niveau inférieur que j'ai finalement accepté. Les femmes, on les considère très bien comme adjointes, pour aider à faire marcher les choses ».

La confiance en soi reste fragile entre autocensure et construction progressive.

Bousculée par la culture masculine du management, elle peut être à la fois frein et levier dans l'évolution professionnelle.

« J'ai pris des gifles, j'ai connu des injustices. Cela a ébranlé ma sensibilité, mais ça m'a donné aussi de la force. Il faut saisir les occasions de parler, de témoigner, d'oser pour acquérir de la confiance en soi ».

« Cadre » est toujours un mot de genre masculin.

Lorsqu'elles évoquent leurs milieux de travail, les femmes disent combien les stéréotypes de genre et le machisme toujours présents agissent sur leurs évolutions professionnelles.

Le « présentéisme » est un des aspects de ces cultures masculines d'entreprise où l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale n'est pas posée mais assignée aux femmes.

« Le présentisme, c'est à la fois très français et très masculin. C'est une désorganisation complète des horaires de vie. Si on n'est pas présent tard dans l'entreprise, on loupe parfois des informations essentielles. Les femmes, en général, elles sont déjà parties, elles ont fini leurs dossiers et sont passées au temps familial. Quand on a une capacité à rester tard le soir, on voit le chef et il nous voit. La partie réseau, la reconnaissance et l'image d'investissement en temps sont importantes ».

Plus globalement, l'organisation même de la société est reflétée dans la culture d'entreprise, les mêmes stéréotypes de sexe se retrouvent dans l'éducation, le syndicalisme ou la politique...

« Le monde syndical est à l'image des entreprises et reproduit les mêmes effets. Le militant se bat contre les injustices et les inégalités, c'est difficile pour lui de se voir comme acteur d'une injustice envers les femmes. »

La difficile articulation des différents temps de vie est une question centrale et vitale

Toutes parlent des difficultés à gérer - sans s'y épuiser- les emplois du temps professionnels et familiaux.

Pour certaines, le début de la vie professionnelle est marqué par la prégnance de la construction du couple et de la famille. Pour d'autres, les tensions entre vie professionnelle et vie familiale ont donné lieu à des « choix contraints » très mal vécus.

« L'organisation du travail est compliquée pour les femmes, concernant l'articulation des temps carrière et enfants, même dans des entreprises plutôt confortables. Il y a un moment où on doit faire des choix et c'est difficile. Quand on fait face à des accidents de vie privée (maladie et divorce), on ne peut plus tout faire, on se casse la figure. Seule avec mes enfants, je ne pouvais plus être directrice, c'était carrière ou vie privée. J'ai quitté mon poste de directrice ».

Toutes disent le besoin de faire évoluer les schémas de carrière des cadres, proposer de nouveaux modèles moins pénalisants pour les femmes en même temps que plus performants pour l'entreprise.

« Le modèle de carrière basé sur la mobilité géographique crée de l'angoisse chez les jeunes femmes qui ne s'y reconnaissent pas, car elles souhaitent réussir leur vie personnelle. Celles qui ont subi ce modèle ont souvent vécu des événements personnels, en particulier des divorces, qui ont marqué leur trajectoire. Le prix à payer est trop lourd, les jeunes femmes en ont pris conscience, les jeunes hommes aussi souvent. Les maternités sont souvent vécues dans l'angoisse ou comme des catastrophes. Il faut rassurer les jeunes femmes. Quand on fait remonter ces problèmes aux directions, ils sont souvent étouffés au nom des besoins de l'entreprise. Il faudrait construire de nouveaux modèles (par exemple temps partiel choisi, télétravail...) qui favoriseraient la conciliation vie professionnelle-vie familiale et permettraient de réfléchir à de nouvelles formes de compétitivité et de performance dans l'entreprise. Pour l'instant, il y a quelques avancées, mais ça se fait de manière masquée ».

Que pensent-elles de l'égalité en entreprise?

Dans la plupart des entreprises concernées, les actions pour l'égalité sont rattachées à celles concernant la lutte contre les discriminations et la diversité, ce qui favorise la confusion :

« Je me suis beaucoup battue dans mon administration pour refuser que l'égalité hommes-femmes soit abordée dans le cadre de la lutte contre les discriminations.[...]. L'égalité, c'est une question en soi. La traiter dans le cadre des discriminations, c'est une aberration totale. Les droits des femmes sont des droits humains ».

« Il ne faut pas parler de l'égalité professionnelle pour l'égalité professionnelle. Avoir une Madame Egalité Professionnelle ne suffit pas, le risque de déconnexion avec les « vrais sujets » de l'entreprise est important. Il faut faire réellement du *mainstreaming* en abordant le thème de l'égalité dans toutes les directions et sur tous les sujets »

Une législation pour l'égalité professionnelle est nécessaire...même si certaines regrettent l'obligation d'en passer par là.

Mais les approches juridiques de l'égalité ont des limites.

« Les lois ne suffisent pas à changer les pratiques du monde du travail. Le dialogue social se résume souvent à un exercice purement formel dans lequel les directions cherchent à se mettre en règle avec la loi en produisant des chiffres sans avoir de véritable projet.[...] Les services de l'Etat n'ont aucun moyen pour agir sur la question des accords. Par contre, les partenaires sociaux reçoivent par la loi le pouvoir d'agir, C'est par eux que le changement pourrait venir, mais il faudrait pour cela qu'ils soient convaincus du sérieux du sujet et qu'ils acceptent de se faire accompagner ».

De l'utilité des réseaux : « une femme cadre sans réseau est très isolée dans l'exercice de son métier »

Réfléchir collectivement à partir de sa propre situation, avoir un lieu de parole libre et reconnaître des préoccupations partagées, se former en permanence...

« Les réseaux, c'est important. C'est une sorte de formation permanente de travailler avec les autres, on apprend. Le réseau te sert dans les difficultés, t'ouvre des portes. Je suis pour les réseaux de femmes, on est bien entre femmes. Dans un lieu macho, je ne demanderais pas de conseils, on me répondrait : on te l'avait bien dit, ma petite. Entre femmes, tu peux parler, tu n'as pas peur. Mais il ne faudrait pas que ça devienne exclusif. Quand tu es trop avec des associations de femmes, tu te privas de la mixité. »

Les hommes et les femmes occupent-ils de la même façon les fonctions d'encadrement ?

« Quand les femmes sont en minorité, elles incorporent le modèle masculin de disponibilité totale. Elles pratiquent l'autocensure sur ce qu'elles sont. Quand les femmes sont en plus grand nombre, cela déstabilise les stéréotypes et cela fait évoluer les mentalités. »

« Il faut montrer que les mesures prises pour faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilité profitent à l'ensemble des salariés. Les cadres se plaignent beaucoup des surcharges de travail, des horaires à rallonge, de l'envahissement de leur vie privée par le téléphone et l'ordinateur portable. On peut mettre en avant les mesures qui tendent à remettre de l'ordre dans le monde du travail et à faire respecter le droit..Mais il ne faut pas être naïf non plus. Dans les entreprises comme en politique, la position dominante des hommes a ses avantages : évacuer les tâches ingrates et exercer un pouvoir. On demande aujourd'hui aux hommes de partager ce pouvoir et de renoncer à des avantages certains. Est-ce que la contrepartie du mieux-être au travail et avec ses enfants est suffisante pour renoncer au pouvoir ? »

Post-scriptum de l'observatoire régional

Au vu de notre expérience d'observation et au fil de ce rapport, apparaissent des similarités et des différences dans l'accès des femmes aux postes de responsabilité et de décision, dans chacun des deux espaces :

- **Un espace politique** dont les femmes ont été longtemps exclues *de facto*. Grâce à la modification constitutionnelle de 1999 et au train de lois qui ont suivi, il s'est ouvert progressivement (non sans susciter de formidables résistances) surtout dans le champ de la démocratie locale (municipalités et régions), les notables et les partis politiques restant préservés.
- **Un espace économique**, dans lequel les femmes étaient d'abord absentes ou peu visibles. Elles y ont cherché leur indépendance, via une activité professionnelle et depuis un siècle, l'ont largement investi. Elles s'y trouvent souvent discriminées et limitées et les lois n'en finissent pas d'y construire l'égalité.

Dans les deux cas, le savoir, celui des experts reconnus, économistes et politistes, est essentiellement masculin et symboliquement fort puisqu'il s'agit de pouvoir et de richesse. Mais une autre expertise précise la première, celle des sociologues, des associations, qui mettent en lumière les situations spécifiques des femmes. Leur analyse dégage une vue collective à partir de la complexité des données chiffrées et des histoires singulières.

Dans les deux cas, le chemin des femmes vers les postes les plus élevés reste pavé de difficultés de toutes sortes.

Fondements

L'idée de parité qui s'ancre dans l'accès au pouvoir politique, s'appuie sur le principe d'égalité entre femmes et hommes et se présente comme un instrument de démocratisation de notre société. Il s'agit d'un argument commun et profond, parlé en terme de déficit démocratique, d'exigence de justice, de besoin de croissance économique, qui présente comme un gâchis de talents et de compétences, le fait de laisser de côté la moitié de l'humanité.

Autre principe fondateur commun lié au précédent : il n'y a pas d'innovation et de développement nécessaire à la vie d'une société, sans hétérogénéité, d'où l'appel à « d'autres » jusqu'ici en dehors du système, femmes et « diversité ».

Mais toujours, l'idée de parité qui est celle d'une gouvernance partagée et équilibrée des affaires du monde, entre femmes, vient buter sur le mirage, la peur d'une prise de pouvoir par les femmes, qui pourrait se résumer par : « ce que les femmes gagnent, les hommes le perdent ».

Stratégies

Le politique a initié une stratégie du type « pas à pas » : briser la clôture d'un espace interdit *de facto* aux femmes par des lois contraignantes, imposant leur présence à parité ou l'aménageant. L'expérience a montré que cette situation avait un effet d'entraînement sur ce qui n'était pas contraint (collectivités moins importantes ou, à un moindre degré, partis politiques). Les femmes ont gagné en assurance et légitimité, ont pu montrer et faire agir leurs compétences, d'où un effet au-delà du strict champ politique sur l'ambition des jeunes femmes.

Le changement constitutionnel de 2008 a permis de transposer cette stratégie dans le champ économique, certes différemment : en ciblant le plus haut niveau et en imposant des quotas dans les CA des grandes entreprises. Actuellement, si les objectifs sont réalisés, cela n'apparaît pas jusqu'ici comme un élément dynamisant l'accès des femmes aux responsabilités en entreprise. Pourtant des voix s'élèvent pour démontrer que les performances des entreprises vont dans le même sens que la féminisation de l'encadrement, à l'instar des maires qui reconnaissent les qualités de travail de leurs adjointes dans le domaine politique.

Pratiques

Du côté des femmes. Dans l'entreprise ou dans le champ politique, une partie des difficultés rencontrées par les femmes vient des femmes elles-mêmes : manque de confiance en soi ou d'estime de soi, autocensure, répugnance ou inhibition par rapport au pouvoir. Elle vient aussi d'une perception lucide des répressions qui s'abattent parfois sur celles qui se risquent à sortir du cadre assigné. Cela est souvent dit. Faut-il s'en étonner ? Les femmes sortent tout juste de millénaires de mise sous tutelle « au service » des autres, des hommes, pour le plaisir, le renouvellement des générations, pour l'entretien au quotidien.

Les violences. Les deux mondes partagent les mêmes violences : maintenir l'exclusion et la domination par des jeux structurels et par le contournement des lois égalitaires. Violences que subissent d'autres secteurs de la population. Reste aux femmes, le harcèlement sexuel, la manière courtoise ou grossière de rabaisser celles qui se distinguent en les renvoyant à leur corps, à leur allure, à un rôle sexuel...

L'apport vital qu'est la procréation, se traduit souvent, pour les femmes, par de multiples discriminations dans le monde du travail comme dans le monde politique.

Beaucoup d'actions sont mises en place pour lutter contre ces freins. Mais encourager les femmes restera inopérant si, comme le montre à satiété l'actualité, la culture misogyne s'exprime toujours avec force et régularité pour les empêcher : discrédit sur leurs paroles, mise en doute de leurs compétences, rappel constant de leur rôle de pilier dans la famille, dérives libertines et abus de pouvoir, violences de toutes sortes...

Les réseaux. En politique comme dans l'entreprise, les femmes s'organisent. Les pionnières étaient des « héritières », arrivées au sommet par leur courage personnel,

légitimées dans leur choix par leur famille, soutenues par un capital culturel et/ou des moyens financiers. Ce profil perdure, mais, de plus en plus, on voit se développer des réseaux de femmes, lieux de parole libre, de prise de conscience collective, d'auto-formation permanente, de solidarité.

Qui entraîne qui, de l'économie et du politique ? L'exemple des lois pour l'égalité dans les mandats électifs, plus directement applicables que les lois sur l'égalité professionnelle, montre bien qu'une parité réduite à son aspect quantitatif risque fort d'être une nouvelle impasse, et que rien ne se transforme si l'égalité numérique ne bouleverse pas la domination masculine. Il ne s'agit pas d'intégrer les femmes dans un modèle masculin, mais de développer un véritable partenariat pour un nouveau modèle.

Engagement pour l'égalité femmes-hommes dans les politiques publiques des collectivités, application des lois sur l'égalité professionnelle dans les entreprises, même combat !