



258

NUMÉRO

Vendredi 16 février 2007

NOTES D'IÉNA

INFORMATIONS DU CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL

LA PLACE DES FEMMES DANS LES LIEUX DE DÉCISION : PROMOUVOIR LA MIXITÉ

COMMUNICATION

AU NOM DE LA DÉLÉGATION AUX
DROITS DES FEMMES ET À L'ÉGALITÉ
ENTRE HOMMES ET FEMMES
PRÉSIDIÉE PAR
FRANÇOISE VILAIN

Rapporteure
MONIQUE BOURVEN

La montée en puissance d'une législation européenne et nationale de plus en plus exigeante et précise tendant à la participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision est aujourd'hui largement commentée et relayée dans le débat public et médiatique.

Six ans après le rapport présenté en décembre 2000 par Madame Michèle Cotta sur le même thème, le Conseil économique et social a estimé opportun d'étudier les évolutions intervenues au regard des politiques mises en œuvre.

Force est de constater que la place des femmes dans les instances dirigeantes des lieux de représentation politique, des secteurs public et privé, des organisations syndicales, professionnelles, consulaires et associatives, reste en-deçà de leur part dans la population active (46 %) et surtout de leur proportion dans l'enseignement supérieur (55,6 %).

Étayées sur des données quantitatives illustrant l'inéquité de ce phénomène et un recensement des processus et des freins qui participent à la construction et au maintien du fameux «plafond de verre», les préconisations de la communication du Conseil économique et social visent à dépasser le stade de l'incantation et se focalisent sur des moyens concrets permettant de parvenir à un véritable management partagé.

Avertissement : cette note d'Iéna résume la communication qui a été adoptée par le Bureau du CES le 9 janvier 2007

■ Publication 01 44 43 60 47
Service de la communication
■ Diffusion 01 44 43 63 30
Service des archives et de la distribution
■ Service de presse 01 44 43 61 25/21
■ ISSN1767-8188
■ www.ces.fr

I - UNE SOUS-REPRÉSENTATION PERSISTANTE DES FEMMES DANS TOUTES LES INSTANCES DÉCISIONNELLES :

Au sein des décideurs politiques, c'est au Parlement européen que les femmes sont les plus nombreuses et depuis le plus longtemps. Elles représentent presque 44 % des députés européens français.

Le taux de féminisation fléchit en revanche considérablement dans les trois assemblées constitutionnelles : 12,3 % à l'Assemblée nationale, 17 % au Sénat, ce qui reléguait la France au vingt et unième rang des 25 États membres de l'Union européenne fin 2006. Les femmes sont un peu plus présentes au Conseil économique et social où leur proportion avoisine 22 %. Toutefois, dans ces trois assemblées, tant les Bureaux que les présidences de commission demeurent des bastions presque exclusivement masculins.

Quant aux assemblées régionales et locales, avec 48 % d'élues en 2004, les conseils régionaux sont les plus féminisés, mais une seule région est présidée par une femme. Les conseils généraux sont les plus misogynes avec un pourcentage d'élues de 10,9 %, deux fois plus faible que celui des candidates. Et 11 % seulement des maires sont des femmes.

La promotion de la mixité au sein des élites politiques reste incontestablement un défi, la part des femmes étant d'autant plus faible que n'existe aucune contrainte.

Contrairement à une idée reçue, la faible proportion des femmes parmi les dirigeants s'observe dans tous les secteurs de la Fonction publique. Fin 2003, elles représentaient 58 % des emplois des trois fonctions publiques, mais seulement 12 % des 7 757 emplois supérieurs alors même que leur part s'établit à plus de 26 % dans les viviers de recrutement pour ces emplois et à 36 % dans les potentiels promouvables, ce qui témoigne d'une progression difficile des femmes dès le début de leur carrière.

Ce même constat de la faible représentation des femmes dans la ressource managériale et dirigeante se vérifie dans les entreprises, le déséquilibre s'amplifiant en outre avec la taille de celles-ci.

Si elles représentent 18,8 % des dirigeants des entreprises de moins de 10 salariés, cette part fléchit à 8 % pour celles de 200 salariés et plus. Et le taux de féminisation des équipes dirigeantes des 80 premières entreprises françaises par le chiffre d'affaires descend à moins de 5,5 %.

Une étude du réseau européen féminin *European Professional Women's Network* parue en juin 2006 montre que les femmes n'occupent en moyenne que 8,5 % des sièges des conseils d'administration des 300 plus grandes entreprises européennes. La France n'arrive qu'en huitième position avec 7,6 % de femmes dans ces conseils. Seuls les pays scandinaves leur

accordent une place plus significative, en particulier la Norvège (28,8 %) et la Suède (22,8 %).

Les organisations professionnelles et les organismes consulaires reflètent largement la représentation féminine dans les entreprises en général et la rareté des femmes est patente, tant au niveau des exécutifs que des présidences de fédérations ou de chambres. Dans les organisations syndicales, dès que l'on quitte le niveau confédéral, la part des femmes décline largement et peu sont secrétaires générales de fédérations, y compris parmi les plus féminisées. Enfin, dans le secteur associatif, c'est dans le domaine de l'action sociale que les femmes ont le plus investi les instances dirigeantes, surtout dans les associations les plus récentes (créées après 1990).

II - LES PROCESSUS PARTICIPANTS À LA CONSTRUCTION ET AU MAINTIEN DU PLAFOND DE VERRE

A - Des choix d'orientation moins porteurs

Alors même que les filles réussissent en moyenne mieux que les garçons dans l'enseignement secondaire, qu'elles sont majoritaires parmi les bacheliers, dans l'enseignement supérieur elles ont tendance à s'engager dans les filières les moins valorisées professionnellement. Sur-représentées dans les universités où elles forment 57 % des étudiants, leur part ne progresse que lentement dans les classes préparatoires aux grandes écoles (42 %) et si la parité est presque atteinte dans les écoles de commerce (48 %), les femmes restent très minoritaires dans les écoles d'ingénieurs (24 %).

B - Des pratiques culturelles et managériales pénalisantes dans les différentes organisations

Les systèmes de gestion de carrière des entreprises demeurent largement si ce n'est producteurs du moins accompagnateurs de différence dans la mesure où ils ont tendance à maintenir les femmes dans des postes spécialisés plus périphériques à la décision, tandis que des responsabilités de management plus opérationnelles et hiérarchiques sont plus souvent et plus vite confiées à des hommes.

S'y ajoutent des stéréotypes persistants sur les mères, la difficulté conçue comme reposant sur les seules femmes à concilier vie familiale et professionnelle conduisant à ne pas leur proposer certains postes.

En outre, de nombreuses normes et règles organisationnelles sont calquées sur des modèles masculins défavorables aux femmes. Il en est ainsi de l'amalgame largement répandu et typiquement français entre assiduité et disponibilité, présence et résultat, comme si l'amplitude de l'horaire quotidien conditionnait l'exercice de responsabilités.

De même, le parcours type du futur manager combine critères d'âge et de niveau de poste et les femmes sont souvent en décalage par rapport à ce profil type.

Enfin, l'écart salarial non expliqué entre femmes et hommes dans la catégorie cadre s'établit à 19 % et les différences perdurent entre dirigeants et dirigeantes : l'écart est de 17,8 % pour les moins de 30 ans et de 35,2 % pour les plus de 50 ans, ce qui n'est pas de nature à stimuler les femmes.

C - Des stratégies féminines peu valorisantes

D'une manière générale, les femmes ont tendance à privilégier l'intérêt de la fonction plutôt que le pouvoir, elles sont peu impliquées dans les différents réseaux professionnels ou d'anciens élèves propices à l'accélération des développements de carrière (cooptation, parrainage). De plus, le déficit de modèles diversifiés de femmes dirigeantes auxquels les jeunes femmes cadres pourraient s'identifier ne déclenche aucun effet d'entraînement.

III - POURQUOI ET COMMENT PROMOUVOIR LA MIXITÉ DANS LES LIEUX DE DÉCISION

A - Prendre appui sur un environnement incitatif

Le facteur démographique constitue un accélérateur pour une meilleure reconnaissance des compétences féminines et le lien est en outre de plus en plus perceptible entre les politiques de féminisation et la performance des entreprises.

Plusieurs études anglo-saxonnes ont mis en évidence une corrélation positive entre la féminisation des comités de direction et la rentabilité. La coexistence de profils différents dans les équipes dirigeantes est une source de complémentarité, d'équilibre et d'efficacité et représente un atout majeur en termes d'innovation, de créativité et d'accompagnement aux changements. Et la mixité professionnelle jusqu'aux plus hauts niveaux de décision figure en bonne place dans les critères des agences de notation.

C'est pourquoi, sans vouloir systématiser les politiques de quotas, la communication du Conseil économique et social recommande des actions positives fondées sur des objectifs chiffrés de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances dirigeantes. Seul cet effet nombre stimulera l'exemplarité et favorisera la constitution de modèles reproductifs.

B - Mobiliser différents leviers pour briser le plafond de verre

1. Agir sur l'orientation des filles et l'élargissement du choix des filières

Cette action passe par la formation des enseignants et des conseillers d'orientation, mais aussi par le témoignage dans les lycées de jeunes diplômées de grandes écoles venant de débiter leur activité professionnelle.

2. Favoriser une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans la vie politique

Si l'objectif de parité a progressé depuis la loi du 6 juin 2000, le renforcement des mesures s'impose encore là où le déséquilibre est le plus flagrant.

Allant plus loin que le projet de loi en cours de discussion concernant les exécutifs municipaux et régionaux, le Conseil économique et social soutient les propositions de l'Observatoire de la parité relatives, en matière de financement, à l'instauration d'un bonus aux partis politiques prenant en compte le nombre de femmes élues et pas seulement candidates, ainsi qu'au choix d'un suppléant de sexe opposé pour tous les candidats élus au scrutin uninominal.

3. Assurer l'égalité d'accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques

Ainsi que l'a constaté le comité de pilotage institué à cet effet, les dispositifs sont en place mais la volonté politique reste à la traîne. À partir de ce diagnostic, le Conseil économique et social préconise la fixation d'objectifs chiffrés de nominations de femmes, ainsi que la diffusion des bonnes pratiques initiées par certains ministères tant en matière d'organisation du travail que de gestion personnalisée des carrières.

4. Promouvoir la mixité du management dans toutes les entreprises

Concernant l'entrepreneuriat féminin où la présence des femmes est la plus significative (30 % des créateurs ou repreneurs), le Conseil économique et social recommande de donner plus de visibilité aux moyens dont elles peuvent disposer pour se lancer dans ce type de projet.

Quant à la féminisation des équipes dirigeantes des entreprises, quelle que soit leur taille, le Conseil économique et social insiste sur la nécessaire implication personnelle des dirigeants avant d'émettre des recommandations dans quatre directions :

- **Agir sur le recrutement**

Il convient de fixer un objectif de recrutement proportionnel aux taux de féminisation des filières de formation concernées et de manière plus générale aux candidatures féminines adaptées reçues et de développer les compétences managériales des femmes dans le cadre de la formation continue.

- **Diversifier les parcours**

Le Conseil économique et social estime qu'il convient de substituer au modèle prédominant de carrière linéaire un modèle de carrière « par cycles » mieux adapté aux attentes des femmes mais aussi d'hommes de plus en plus nombreux.

- **Agir sur l'environnement professionnel**

À cet égard, le parrainage et le coaching, de même que l'incitation à l'inscription dans des réseaux professionnels visent à améliorer la visibilité des femmes dans les processus de promotion et les plans de succession. Le Conseil économique et social souhaite par ailleurs la poursuite de l'effort engagé pour une meilleure prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel, le développement du plan de services à la personne offrant des opportunités pour faciliter la vie quotidienne des parents.

- **Faire progresser la mixité dans les instances de gouvernance des grandes entreprises**

Celles-ci ont en effet valeur d'exemple et d'entraînement. Afin de renforcer la présence des femmes dans les conseils d'administration, le Conseil économique et social soutient la proposition de création d'une base de données sécurisée de candidates potentielles mise à disposition, avec leur accord, des cabinets de chasseurs de têtes et l'inclusion d'au moins 50 % de femmes dans la liste de candidats pour les nominations et renouvellements.

Le Conseil économique et social souligne enfin, pour toutes les actions engagées en faveur de la promotion de la mixité dans les lieux de décision, la nécessité de l'évaluation, de la communication et de la publication large des progrès accomplis.

MONIQUE BOURVEN

née le 24 novembre 1942 à Paris

Fonctions au Conseil économique et social :

- Membre du groupe des Français établis hors de France, de l'épargne et du logement
- Membre de la section des finances
- Membre de la délégation aux droits des Femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes

Fonctions actuelles :

- Membre du collège de l'Autorité des marchés financiers (AMF) (depuis novembre 2003) et vice-présidente de la commission de la gestion financière
- Membre du conseil de surveillance de Line Data Services (depuis 2001)

Anciennes fonctions :

1969-1990 : Groupe Crédit agricole :

- 1987-1988 : directeur du département marchés de capitaux de la Caisse nationale du Crédit agricole (CNCA)
- 1989 : directeur général adjoint de la Caisse nationale du Crédit agricole (CNCA)

1991-2004 : State Street Group :

- 1991-2004 : président directeur général de State Street Global Advisors France devenue (1992) State Street Banque
- 1994-2004 : président directeur général de State Street Vie

1996-2003 : Membre du Conseil des marchés financiers - président 2002-2003