

Pour entraîner les foules, encore faut-il que les femmes leaders soient visibles, notamment en occupant des postes clés. Or au sein des entreprises, le top de la hiérarchie leur est encore fermé pour des raisons non justifiées...

Des freins qui

Si le leadership dépend aussi des capacités innées d'une personne, il faut que cette aptitude puisse s'exercer, notamment dans des postes à responsabilité. Or, la présence des femmes au top niveau laisse encore à désirer [voir encadré], même si une amélioration est observée en France. Pourtant, ce ne sont pas les compétences qui sont à remettre en cause. Les femmes sont plus diplômées que les hommes, c'est désormais un fait. En 2013, 28,8 % des 25-34 ans étaient diplômées du supérieur selon l'Insee, contre 24,1 % des hommes. 23 % de la génération des 35-44 ans l'étaient, contre 20,4 % de leurs homologues masculins. Ce n'est qu'à partir de la génération des 45-54 ans que les hommes sont plus diplômés : 14,1 % contre 12,2 % des femmes, et 13,1 % de la génération des 55-64 ans, contre 9,9 %. Comment expliquer alors cette relative absence des femmes malgré ces bons résultats scolaires, et ce depuis déjà plusieurs générations ?

Selon Lucille Desjonquères, partner au cabinet Leyders Associates*, les femmes elles-mêmes sont aussi à l'origine de cet état de fait. "Quand on offre une promotion à un homme, il saute dessus, rapporte-t-elle. Les femmes vont demander si l'employeur est bien sûr de vouloir leur accorder ce poste... C'est un peu dans notre ADN. Cette tendance est liée à un passé, les femmes ont longtemps été relayée à l'arrière. De ce fait, elles s'auto-censurent parfois dans leur parcours professionnel. Pourtant, elles s'impliquent et font du bon travail. Il y a une évangélisation à faire pour que les lignes bougent aussi de leur côté."

Néanmoins, les femmes n'en sont pas moins ambitieuses que les hommes. Comme le montre une enquête PwC, une femme de la génération Y sur deux pense pouvoir atteindre les plus hauts niveaux de responsabilité de son entreprise [voir encadré]. L'argument de l'auto-censure ne peut donc suffire. Les stéréotypes

sur la moindre compétence des femmes, ou, pire, sur leurs possibles sautes d'humeur biologiques, semblent reculer, même s'ils perdurent dans certains bastions rétrogrades. "Il y a encore des hommes très machos qui résistent au changement, confirme Lucille Desjonquères. Mais des entreprises font aussi évoluer des femmes et leurs performances montrent que les compétences ne sont pas à remettre en cause. Sur ce plan, l'évolution des mentalités devrait être une question de quelques années."

DES ÉCARTS QUI SE RATTRAPENT ?

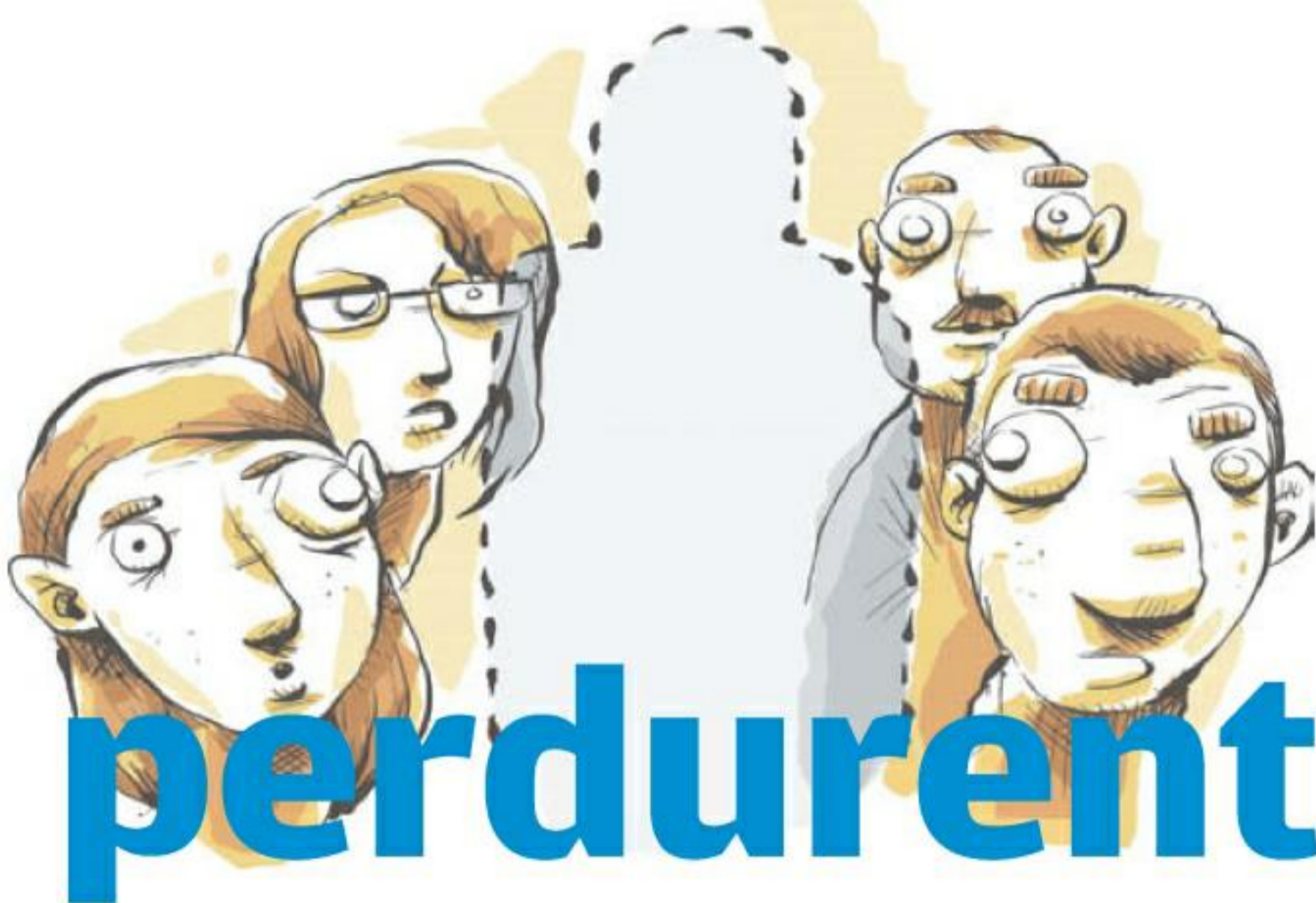
En revanche, les problématiques de grossesse et de maternité restent des points de discrimination encore pesants, même si

des changements se font aussi sentir. Pour Fabrice Coudray, directeur chez Robert Half, la question se pose si un département est constitué uniquement de femmes d'une même génération. "Ce cas est déjà très rare en soi, mais lorsqu'il se présente, un recruteur va me dire qu'il a besoin de rééquilibrer les effectifs dans

un souci de pérennité du service. C'est une vraie problématique de gestion que je peux comprendre. À compétences égales, dans ce genre de situation, le recruteur privilégie souvent les hommes. Néanmoins, il m'est arrivé de présenter en short list deux hommes et une femme dans une situation de ce type. C'est cette dernière qui a été retenue, alors que tous les candidats étaient très qualifiés. Mais elle correspondait mieux aux attentes du recruteur."

Le congé maternité est aussi l'une des raisons qui explique l'écart de salaire entre les hommes et les femmes et le retard de ces dernières dans leur carrière. Mais selon Fabrice Coudray, cette différence est rattrapable. "Pour être très direct, les femmes vont faire un, deux, voire trois enfants. Elles vont mettre leur évolution entre parenthèses et perdre 10 à 20 % de ce qu'elles auraient pu gagner. À âge égal, cet écart est dû à la non linéarité

“Les problématiques de grossesse et de maternité restent des points de discrimination encore pesants.”



FEMMES ET HAUT MANAGEMENT

Pourcentage des postes de haut management* occupés par des femmes :

- France : **33 %**
(21 % en 2004)
- Union européenne : **26 %**
- Monde : **22 %**
(24 % en 2014, 19 % en 2004)

* PDG, présidents, directeurs généraux et autres décideurs de haut niveau.

Source : "Women in business, the path to leadership", 2015, Grant Thornton.

de leur carrière. Aujourd'hui toutefois, certaines entreprises sont conscientes que les pauses dues à la maternité ne remettent rien en cause de la maturité acquise par la personne. Elles cherchent à corriger ces écarts à d'autres moments de la carrière de leurs collaboratrices. **

WONDER WOMEN

La question du statut de mère peut aussi constituer un frein, même si, là encore, les choses évoluent. "Ce n'est jamais exprimé parce que nous n'avons pas le droit de le dire, mais dès qu'une femme a des enfants, l'employeur se dit qu'elle ne sera pas disponible, qu'elle ne pourra pas voyager", observe Lucille Desjonquères. Pourtant, c'est loin d'être incompatible. Sur le vivier de quelque 1 000 femmes de notre entreprise, 10 % d'entre elles doivent avoir 3 à 4 enfants et n'en sont pas moins à des hauts postes. Je ne sais pas dans quelle mesure elles ressentent ou non de la culpabilité à être moins présentes pour leurs enfants, mais elles sont trop leaders, trop ambitieuses pour rester chez elles." Les nouvelles technologies contribuent d'ailleurs à aider les femmes à mieux concilier les vies professionnelle et person-

nelle. "Les outils d'aujourd'hui leur permettent de mieux travailler de chez elles. Elles peuvent rentrer s'occuper du dîner, du bain et renchaîner par la suite avec leurs tâches pro." Il suffit juste qu'elles se transforment en véritable Wonder women capables d'assumer ces triples ou quadruples journées... Au final, un maximum de freins est véritablement levé lorsque le conjoint, quand il y en a un, participe à parts égales à l'organisation du foyer - ou quand l'argent permet de déléguer les tâches ménagères du quotidien. "On travaille bien quand on est dans un équilibre de vie, sinon c'est plus dur, confirme Lucille Desjonquères. L'aide du mari est essentielle pour que tout ce petit monde se porte bien." La question des mentalités en général incarne, ainsi, un frein au leadership des femmes aussi important que les autres. ■

* Le cabinet a bâti un vivier de femmes d'excellence, appelé Femmes au cœur des conseils, pour répondre à la parité exigée par la loi Copé-Zimmermann, qui avait fixé le nombre de femmes dans les conseils d'administration à hauteur de 20 % en 2014 et de 40 % à l'horizon 2017. 1 000 femmes ont été sélectionnées après entretiens pour être présentées à des entreprises.

** Pour information, selon l'Observatoire des inégalités, à compétences et expériences égales, les femmes gagnaient 9 % de moins que les hommes en 2012.

LA GÉNÉRATION Y VISE LE TOP DE LA HIÉRARCHIE

49 %

de celles qui débutent leur carrière pensent pouvoir atteindre les plus hauts niveaux de responsabilité de leur entreprise.

86 %

forment un couple dans lequel les deux partenaires sont actifs.

66 %

gagnent autant ou plus que leur partenaire.

71 %

pensent que les opportunités professionnelles ouvertes aux hommes et aux femmes sont inégales (54 % en 2011).

43 %

affirment que les employeurs continuent de privilégier les hommes en cas de promotions ou de développement des talents en interne (14 % de plus qu'en 2011).

Source : PwC, enquête "The female millennial : A new era of talent", 8 756 femmes et 1 349 hommes appartenant à la génération Y (nés entre 1980 et 1995), 75 pays.