



# Colloque 2014

Réussir au féminin...  
c'est pour aujourd'hui  
ou pour demain ?

[www.interelles.com](http://www.interelles.com)



# @InterElles



[www.interelles.com](http://www.interelles.com)

# SOMMAIRE



|   |       |
|---|-------|
| Edito   | 3     |
| Ouverture   | 4/6   |
| Enquête   | 7/10  |
| Entretien<br>avec Madame Najat Vallaud Belkacem   | 11/14 |
| En images   | 15/16 |
| Atelier<br>Les stéréotypes, c'est pas mon genre ! | 18/24 |
| Interview<br>de Marie-Pierre Bories               | 25/26 |
| Atelier<br>Prospectives                           | 27/32 |
| Coup de projecteur<br>sur les bonnes pratiques    | 33/34 |
| Conclusion  | 35    |
| Remerciements                                     | 36    |
| Membres du Cercle InterElles                      | 37    |
| Membres du Bureau de l'association                | 38    |

[www.interelles.com](http://www.interelles.com)

## Réussir au féminin... c'est pour aujourd'hui ou pour demain ?

**Rendez-vous annuel du Cercle InterElles  
6 mars 2014 à la Cité Universitaire**

La 13ème édition du Colloque du Cercle InterElles a, une nouvelle fois, connu un grand succès, réunissant près de 600 femmes et hommes de ses entreprises membres et des experts venus débattre des questions de mixité et d'égalité professionnelle.

Cette année, le Cercle a mis l'accent sur l'étude des stéréotypes et les moyens de les combattre pour progresser plus vite sur le chemin de la mixité. Femmes, Hommes, la génération Y... tous et toutes engagés pour créer au sein un nouveau modèle de société plus égale et plus juste.





# EDITO

Le Cercle InterElles s'est imposé ces dernières années comme un réseau pionnier dans la lutte contre les stéréotypes, pour la mixité dans les entreprises et pour l'égalité professionnelle. Initié par 5 entreprises en 2001, le Cercle s'est enrichi au fil des années et compte actuellement 11 sociétés toutes issues du monde technologique et scientifique : **Air Liquide, Areva, Assystem, CEA, EDF, GE, IBM, Lenovo, Nexter, Orange et Schlumberger**. Ces entreprises performantes et innovantes, réussissent grâce aux talents des femmes et des hommes qui les composent. Elles ont compris que la diversité et l'équilibre des genres sont des leviers de succès pour l'entreprise.

## La raison d'être du Cercle InterElles : l'échange de bonnes pratiques

A l'initiative d'Assystem cette année, les membres du Cercle se retrouvent régulièrement autour de petit déjeuners à thème ayant pour objectif de partager les bonnes pratiques. Raison d'être du Cercle, ces échanges ont permis de mettre en place de nouvelles mesures dans nos entreprises non seulement pour favoriser le recrutement des femmes mais également pour faciliter leur développement personnel et professionnel. Un palmarès des bonnes pratiques des entreprises a été présenté en fin de journée, suscitant un vif intérêt de la part de l'assemblée.

En ouverture du colloque, nous avons présenté les résultats d'une **étude menée auprès de 1000 femmes et hommes de nos entreprises** qui révèle à la fois la volonté de tous de progresser vers la mixité, mais aussi les obstacles à la carrière des femmes liés aux stéréotypes. Si nous orientons indifféremment nos enfants, filles ou garçons, dans des carrières scientifiques ou technologiques, considérant que leurs compétences sont les mêmes, quelque soit le sexe, en revanche, la représentation des métiers reste très sexuée et nous voyons plus difficilement une femme réussir dans le BTP que dans le luxe ou l'habillement ! De plus, nous nous approprions, en tant que femme, les qualités d'« empathie, écoute et communication » laissant aux hommes le « leadership, le charisme et l'autorité » ! Or un cadre dirigeant doit faire preuve à la fois de leadership mais aussi d'empathie et d'écoute.

Pour la deuxième année consécutive, nous avons eu le plaisir d'accueillir **Madame Najat Vallaud-Belkacem, Ministre des Droits des femmes, Porte-parole du Gouvernement** qui a réaffirmé son engagement en faveur d'actions concrètes pour lutter contre les inégalités professionnelles et présenté les nouveaux chantiers en 2014 et notamment le plan pour favoriser la mixité des métiers. Nous remercions aussi notre grand témoin de cette année, **Marie-Pierre Bories, Vigneronne (Domaine de Blanes - Roussillon)** qui a partagé avec nous les joies de son métier et les obstacles qu'elle a surmontés dans un environnement traditionnellement masculin pour produire un vin tout à fait excellent ! Merci enfin à tous les experts et invités extérieurs qui ont contribué à nos travaux et en particulier **Nicole Abar** qui est venue nous présenter avec passion et enthousiasme les premiers résultats de l'expérimentation des « ABCD de l'égalité ». Une très belle initiative pour combattre les stéréotypes dès le plus jeune âge.

**Le Cercle rayonne également à l'extérieur** : en 2013, Le Cercle InterElles était partenaire de la conférence organisée par le Ministère des droits des femmes sur le thème du **plafond de verre et des enjeux de l'accès des femmes aux fonctions de responsabilité**. Le réseau s'est aussi engagé au sein du **Cercle des femmes Mécènes** des Musées d'Orsay et de l'Orangerie dans le but de promouvoir la Femme au travers de la culture. Le Cercle InterElles était aussi présent au **Women's Forum 2013** et au **Forum Elle Active**.

**Le Cercle InterElles s'est constitué en association en 2014** : enfin après 12 années d'existence en tant que réseau informel de réseaux d'entreprises, le cercle InterElles s'est constitué en association que j'ai l'honneur de présider avec un bureau élu par nos membres représentant nos entreprises dont vous trouverez la liste en page intérieure.

Merci à tous et toutes pour votre engagement et votre active contribution au succès de notre édition 2014

# OUVERTURE

Catherine Ladousse,  
Directrice de la communication du groupe Lenovo  
Présidente du Cercle InterElles 2014



## Cher(e)s ami(e)s,

Tradition oblige, nous choisissons chaque année la semaine du 8 mars pour tenir notre conférence annuelle. Cette date est consacrée depuis plus de 30 ans aux droits des femmes et célébrée dans de nombreux pays à travers le monde. Nous savons aussi que cette date fait débat. Comme si elle n'était que l'expression de la bonne conscience, pour se dédouaner de ne rien faire le reste de l'année. Un « marronnier », en somme, comme le palmarès des meilleures prépas en septembre ou les régimes minceurs avant l'été.

En fait, pour nous, il n'en est rien car nous avons fait nôtre l'initiative que **Najat Vallaud-Belkacem, ministre des Droits des femmes**, avait lancée l'année dernière : « **Le 8 mars, c'est toute l'année** ».

Ce qui nous intéresse, ce sont non seulement les actions menées au moment du 8 mars, mais également celles, grandes et petites, menées par les associations, institutions publiques ou privées, les entreprises et les réseaux féminins, comme le nôtre, qui sont engagés tout au long de l'année pour l'égalité entre femmes et hommes et une mixité réussie au sein des entreprises.

Cet engagement pour la parité constitue un sérieux défi dans notre univers scientifique et technologique. Défi que posent les écarts difficiles à réduire, avec seulement de 20 à 40% maximum d'effectifs féminins dans nos entreprises; et seulement 18% d'ingénieures, alors même que la proportion des filles dans les écoles d'ingénieurs atteint 27% ...ce qui prouve qu'il y a encore des efforts à faire pour susciter plus de vocation auprès des jeunes filles et surtout les convaincre ensuite de faire un métier d'ingénieure ou d'intégrer des entreprises comme les nôtres !

« Le 8 mars,  
c'est toute  
l'année »

Et pourtant, les choses avancent, au moins au niveau des symboles : en 2014, on « panthéoniserait » à parité deux femmes et deux hommes. Nul doute que cela devienne désormais une règle non écrite. Germaine Tillon et Geneviève de Gaulle-Anthonioz, grandes figures de la Résistance, iront rejoindre Sophie Berthelot et Marie Curie, scientifiques éminentes, inhumées... aux côtés de leurs maris !

Le changement social s'opère par une combinaison d'avancées visibles et de travail souterrain. Au titre des avancées visibles, comment ne pas évoquer l'œuvre d'**Antoinette Fouques**, disparue récemment ? Psychanalyste, éditrice, politologue et « féministe » même si elle récusait ce terme, elle a été contestée et adulée, décriée et admirée. Elle venait de publier *un Dictionnaire universel des créatrices* qu'elle qualifiait de « manifeste d'existence » pour les 10 000 créatrices oubliées dans les dictionnaires traditionnels. En rentrant dans le Larousse, elle avait noté qu'il n'y avait que 5 à 10% de femmes ! Inspirons nous en ce jour de ses conseils publiés dans un dernier entretien : « *Connaître ses droits, lutter pour la liberté de penser. Ne renoncer à rien, ne pas céder sur ses désirs. Entendre et relayer l'appel des femmes : chacune suivant sa singularité et ensemble pour continuer cet opéra des femmes à l'œuvre.* »

Nous sommes bien conscientes que le combat pour la mixité et l'égalité femmes-hommes dépasse largement le cadre de l'entreprise. Il concerne tous les domaines : sociaux, éducatifs, juridiques, politiques, culturels. Il doit être mené partout où, en France et dans le monde, des femmes sont victimes de violences physiques, d'oppression, de privation de liberté. Nous sommes solidaires de ces femmes qui souffrent.

Aujourd'hui, le Cercle InterElles est constitué des réseaux de 11 entreprises **Air Liquide, Areva, Assystem, CEA, EDF, GE Healthcare, IBM, Lenovo, Nexter, Orange et Schlumberger** regroupées au sein d'une association toute nouvelle que j'ai l'honneur de présider.



# 6 mars 2014 : 13<sup>ème</sup> édition du Cercle InterElles

## (extraits de l'allocution d'ouverture)

Pourquoi avons-nous jugé nécessaire de créer cette association, après les douze années où la gouvernance du Cercle a été purement informelle ? Nous étions fières d'expliquer, notamment aux médias, que nous pouvions travailler ensemble et prendre des décisions consensuelles sans nous sentir obligées de créer entre nos réseaux d'entreprises une association formelle, lieu de pouvoir. Les décisions étaient parfois difficiles à prendre et les discussions vives... mais ce management en réseau a très bien fonctionné pendant plusieurs années.

Toutefois, plusieurs raisons ont rendu inéluctable la constitution d'une association de loi 1901, que nous avons déclarée au Journal Officiel en janvier dernier : la visibilité croissante du Cercle InterElles devenu un réseau pionnier de référence; nos engagements multiples sur des terrains dépassant strictement celui de nos réseaux d'entreprises, comme, par exemple, notre participation dans de nombreux événements tels que le « Women 's Forum », la conférence organisée par le Ministère des droits des femmes sur « L'accèsion des femmes aux postes de responsabilité », le prochain « Global Women's Summit » en juin 2014 ; la journée « Elle active » ainsi que notre participation à la création du « Cercle des Femmes mécènes » à l'initiative du Musée d'Orsay dont je salue ici les représentants. Il a fallu 13 ans pour donner finalement une existence « officielle » à notre réseau mais le Cercle InterElles était bien présent par son travail et sa contribution aux débats de société sur la mixité depuis 2001, prouvant que l'engagement et la solidarité sont les moteurs du progrès et du changement, bien au delà de toute formalisation.

**Nous restons  
le «Cercle  
InterElles»**

Seul, notre statut juridique change. Notre nom, lui, demeure inchangé : nous restons le « Cercle InterElles » un réseau de réseaux d'entreprises. Je remercie l'ensemble des membres du Cercle pour leur confiance et leur engagement au quotidien.

Notre conférence annuelle est le point culminant du travail que nous menons au quotidien autour des questions essentielles qui nous animent toutes et tous et qui expliquent votre présence si nombreuse aujourd'hui :

- comment construire une société égale et juste permettant à chacun, femme ou homme, de faire des choix de vie et de carrière en fonction uniquement de nos compétences, de nos atouts, de nos aspirations et non en fonction des stéréotypes et des contraintes culturelles ou sociales qui entravent notre liberté ?
- comment assurer cette liberté de choix des femmes et des hommes et aboutir à l'égalité « réelle » dont parle l'introduction du projet de loi étendu et transversal sur l'égalité qui a été votée le 24 janvier 2014 en dépassant les stéréotypes et en surmontant les obstacles visibles ou induits qui jalonnent toute une vie ?

Nous, les entreprises du Cercle InterElles, à travers notre culture, nos pratiques et nos politiques RH, nos réflexions et nos échanges, nous travaillons ensemble avec pour seule ambition de permettre aux femmes de nos équipes de gérer leur carrière dans les conditions qu'elles souhaitent grâce à la reconnaissance de leurs talents et des droits auxquels elles aspirent en toute légitimité.

# OUVERTURE



Aujourd'hui, nous pouvons nous réjouir de circonstances devenues plus favorables, de ces signaux qui, peu à peu, virent au vert. Permettez-moi de citer :

- les études, en France et dans le monde, qui démontrent que la mixité est considérée comme source de performance, d'innovation et de succès dans les entreprises ;
- l'arsenal législatif qui, en France, renforce désormais les droits des femmes et veille à leur application avec une vigilance toute nouvelle ;
- les « grands patrons », en majorité des hommes, qui affirment haut et fort leur prise de conscience de la nécessité de rassembler davantage de femmes dans leurs instances de direction ;
- la multiplication des réseaux féminins et des initiatives en tous genres de formation, sensibilisation, études et consultance sur ce sujet ;
- enfin, l'engagement de plus en plus fort des hommes sur ce sujet : nous avons besoin d'eux à nos côtés !

Et pourtant, malgré ces indicateurs positifs, les progrès restent lents: la France compte **près de 10% de femmes dans les comités de direction**. En Europe, seulement 3% de femmes sont CEO de grandes entreprises, selon un rapport de la commission européenne ! Nous ne voulons pas toutes devenir CEO, mais l'aspiration à des postes de responsabilité n'en est pas moins légitime et nous savons bien qu'à défaut de dépasser le cap des 30 % au sein d'un groupe, il est difficile de se faire entendre et d'imposer ses idées. A ce jour, nos entreprises affichent en moyenne un pourcentage de cadres dirigeantes de 15 à 20%. Ce n'est pas suffisant.

**10% de  
femmes dans  
les comités  
de direction**

On peut aussi se réjouir d'avoir atteint, grâce à la mise en application de la loi Copé-Zimmerman de 2011, **près de 28 % de femmes dans les conseils d'administration** avec une courbe de croissance à faire pâlir nos compatriotes européennes ; l'arrivée des femmes a permis aussi de rajeunir les conseils et n'oublions pas que l'objectif est de 40% en 2017!

Mais comment a-t-on atteint ces résultats ? En imposant des règles aux entreprises, en utilisant le moyen **des quotas**, mot qui fait encore polémique auprès de certains, hommes ou femmes – *personne n'a envie d'être un quota* – mais qui se révèle être un accélérateur efficace de progrès.

Pour celles et ceux qui travaillent depuis longtemps sur ces sujets, le chemin vers l'équité paraît bien long. En effet, plus on monte dans la hiérarchie, plus la présence féminine se fait rare, surtout dans notre secteur caractérisé par une culture d'ingénieur fortement masculine. Que faut-il donc faire pour avancer plus vite vers la parité ?

Chaque année, nous nous attaquons à des sujets de fond autour de la mixité afin de faire émerger des solutions qui vont nous permettre de « réussir au féminin », notre crédo ! Cette année, le titre de notre conférence témoigne de notre impatience : « **Réussir au Féminin : C'est pour aujourd'hui ou pour demain ?** »

A partir d'une analyse approfondie du poids des normes masculines dans la société, nous vous invitons à partager avec nous quelques clés pour mieux appréhender et surmonter ces stéréotypes- visibles ou invisibles- qui deviennent des obstacles majeurs sur lesquels butent les femmes mais parfois aussi les hommes eux-mêmes...

**Merci à toutes et à tous : je vous souhaite une excellente journée et je déclare ouverte la 13ème édition du Cercle InterElles.**

Catherine LADOUSSE Présidente du Cercle InterElles

# ENQUÊTE

Dana Allen  
Program Director,  
Leadership,  
Management & Diversity



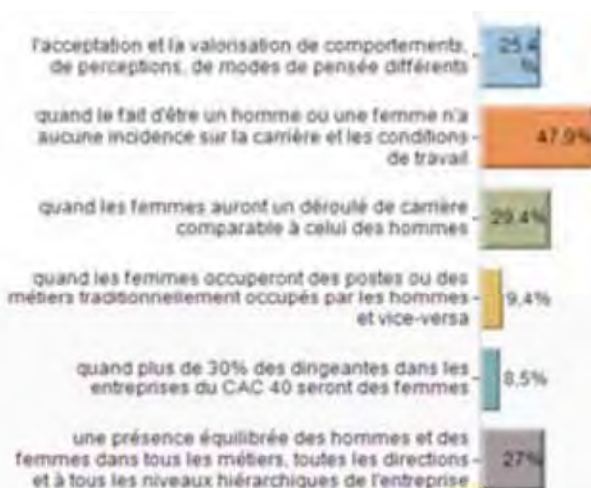
## Etude sur la place des femmes dans l'entreprise et la mixité

Composé de onze sociétés ancrées dans l'univers technologique ou technique, le Cercle InterElles qui fête ses 13 ans cette année peut se dire en avance sur la question de mixité. L'étude réalisée fin 2013 auprès de nos entreprises en France (près de 1000 répondants) révèle une réelle volonté de progresser vers la mixité de la part des femmes et des hommes (20% des répondants sont des hommes). Néanmoins, même dans nos entreprises pourtant engagées fortement sur ces questions, les stéréotypes sont encore de vrais obstacles vers le progrès !

### La mixité constitue une richesse pour l'entreprise

En effet, pour 48% des répondants la mixité est un sujet à traiter pour l'entreprise car elle constitue une richesse et pour 37% il s'agit d'un sujet essentiel dans une entreprise et plus généralement dans notre société. Près de 57% considèrent également que l'existence d'un réseau peut contribuer au développement de la mixité et de l'égalité professionnelle. Mais comment définit-on la mixité au sein de nos entreprises et quelles réalités cette notion recouvre-t-elle ? 48% définissent la mixité dans l'entreprise comme le moment à partir duquel le fait d'être un homme ou une femme n'aura aucune incidence sur la carrière et les conditions de travail. 29% sont moins optimistes : ils considèrent que la mixité signifie que les femmes auront un déroulé de carrière comparable à un homme. Et visiblement, rien de tout cela n'est encore acquis. Parmi les femmes cadre-dirigeantes dans les entreprises des répondants, 46% sont connues et 40% sont visibles, mais seulement 15% sont considérées comme des « rôles modèles » pour les répondants. Ces femmes dirigeantes seraient-elles donc peu inspirantes, ou pire : des contre-modèles ? Une analyse plus fine ne révèle pas de différence significative entre hommes et femmes sur ces questions.

Pour vous, la mixité homme/femmes dans l'entreprise c'est :



La Mixité est elle un sujet à traiter pour l'entreprise?



Américaine et française, Dana Allen est Directrice du Programme Leadership au sein d'Air Liquide University, et responsable de la Diversité pour le Groupe. Impliquée dans de nombreuses initiatives stratégiques de communication visant à promouvoir l'attractivité du Groupe auprès des talents internes et externes, Dana met son expérience au service de la mixité au travail et est très impliquée dans la vie associative. Elle a récemment terminé son mandat de Présidente du réseau 'European Professional Women's Network' (EPWN) de Paris dont la mission principale est de promouvoir l'évolution des femmes grâce au mentoring et au développement personnel.

## Les freins vers la mixité : le « cumul des mandats »

Avec « le plafond de verre » pour 84%, les autres freins vers la mixité sont les effets du fameux « cumul des mandats » : congés, horaires de réunions, responsabilités familiales sont autant d'éléments bloquants pour respectivement 65%, 61% et 75% qui les jugent très importants ou plutôt importants. Le temps partiel est par exemple considéré comme un frein important pour les hommes comme pour les femmes... à la différence près que ce sont en majorité des femmes qui travaillent à temps partiel ! Autre frein majeur : les enfants ! 26% considèrent qu'il est aussi difficile pour un homme que pour une femme d'exercer un poste à haute responsabilité en ayant plusieurs enfants ; mais 73% considèrent toutefois que c'est plus difficile pour les femmes. On est loin de la vision d'un partage égal des tâches et des responsabilités ! On progressera vraiment quand on admettra qu'une majorité d'hommes puissent ne pas avoir envie d'évoluer vers le haut et préfèrent prendre un 4/5 pour écrire un livre, ou jouer au tennis, ou garder les enfants !

Dans la suite des autres freins viennent des « maladies guérissables » : manque de réseau pour 65%, et de confiance en soi pour 74% des répondants.

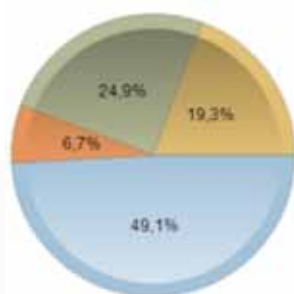
Sur l'accès aux postes à responsabilité, le manque de confiance en soi et le manque de réseau, notre enquête montre une différence entre les hommes et les femmes : les hommes ont une vision beaucoup plus optimiste (angélique ?) de la question.

Mais le poids des stéréotypes et les préjugés qui freinent le progrès pour 83% des répondants ont la vie dure... 72% des répondants, hommes comme femmes, sont conscients du fait qu'ils véhiculent, malgré eux, des stéréotypes. Mais...en être conscient, c'est déjà une bonne chose.

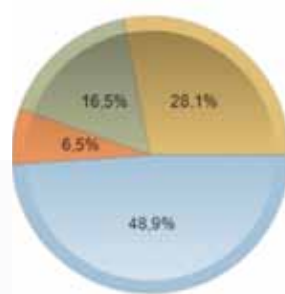
## Les freins à la mixité

| Très Importants         | Plutôt Importants                               | Peu Importants                 |
|-------------------------|---|--------------------------------|
| Plafond de verre        | Manque de confiance en soi                      | Manque d'envie d'évoluer       |
| Stéréotypes et préjugés | Manque de réseau                                | Technicité de certains métiers |
|                         | Organisation de travail                         |                                |
|                         | Congés liés à la parentalité                    |                                |
|                         | Implication dans les responsabilités familiales |                                |

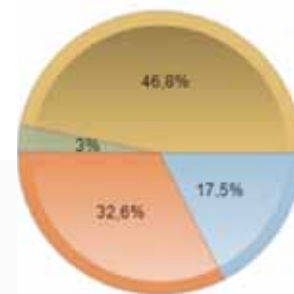
Manque de confiance



Organisation de travail  
(heures des réunions...)



Niveau de technicité  
de certains métiers







## Quelles sont ces stéréotypes qui font obstacle à la mixité en entreprise ?

Tous les répondants se disent prêts à encourager leurs enfants, filles et garçons à suivre une formation dans les mêmes domaines, et s'opposent à plus de 90% à l'idée que les filles soient meilleures en lettres ou les garçons meilleurs en maths ! Il est vrai que le fait que 70% des répondants affirment encourager leurs filles - et 72% leurs fils - à faire carrière dans la technologie n'est pas étranger aux métiers exercés au sein de nos entreprises. Sur ce sujet, nous n'observons pas de différence entre les hommes et les femmes. Si au niveau des études, les stéréotypes n'ont pas de prise visible, ils sont présents dès qu'on aborde le sujet des carrières : les répondants estiment que les femmes peuvent faire carrière « difficilement » pour 67% dans le BTP et « facilement » 62% dans l'habillement et les produits de Luxe. En termes de métier, 44% croient que le métier de sage-femme convient mieux à une femme et le métier de garagiste convient mieux à un homme. Sur ces métiers, les hommes expriment des a priori plus marqués que les femmes. Même au sein des entreprises du Cercle InterElles, ils restent visiblement encore des citadelles à prendre...

### Il reste quand même des métiers plus «convenables» pour les femmes et les hommes



à un homme  
à une femme  
autant à l'un qu'à l'autre

Garagiste



à un homme  
à une femme  
autant à l'un qu'à l'autre

Assistant maternel



à un homme  
à une femme  
autant à l'un qu'à l'autre

Dirigeant d'entreprise



autant à l'un qu'à l'autre  
à une femme

Sage-femme

## Quels sont les stéréotypes qui jouent sur les qualités et compétences dites masculines/féminines?

Pas de surprise : de manière générale, les femmes remportent le prix « empathie » à 74%, et les compétences émotionnelles sont à 72% féminines. Les compétences physiques, elles, sont à 67% masculines.

En décrivant plus finement les compétences, entre 22% et 30% de répondants pensent que la stratégie, le charisme, l'autorité, le leadership, et la combativité sont des qualités tout à fait ou plutôt masculines, et 51% pensent que la mobilité est une qualité plutôt masculine. Les hommes n'ont-ils pas d'épouses cadres, voire cadre-dirigeant(es) ?

53% et 61 % respectivement trouvent que l'écoute et l'empathie sont des qualités tout à fait ou plutôt féminines. D'autres qualités jugées plutôt féminines seraient la communication, la polyvalence (essentiellement exprimée par les femmes elles-mêmes, moins par les hommes !), la rigueur et la diplomatie.

Selon l'enquête :  
les femmes sont...

- Empathiques – 61 %
- À l'écoute – 53%
- Intuitives -47%
- Organisées - 39x%
- Diplomates -38%
- Communicantes - 33%
- Créatives – 29%
- Honnêtes – 17%



les hommes sont...

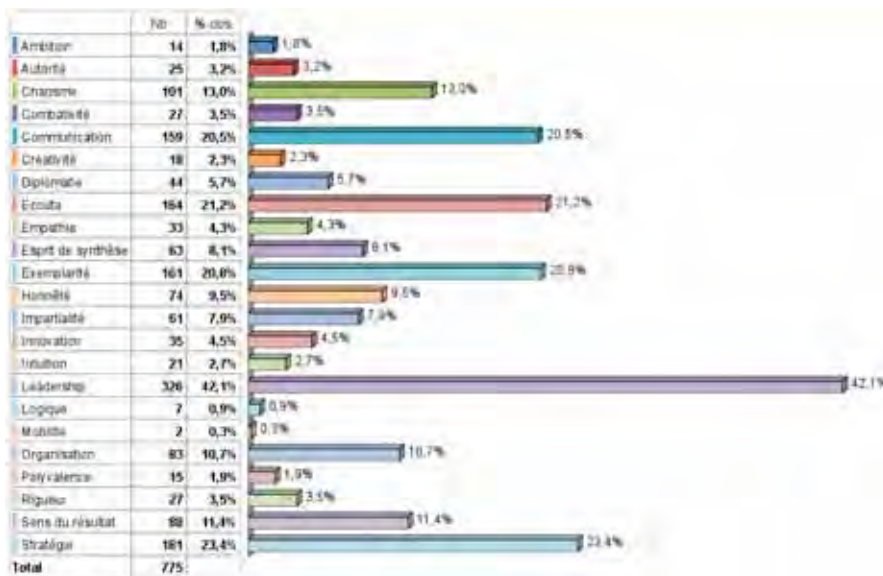
- Ambitieux – 49%
- Combatifs - 30%
- Autoritaires - 29%
- Charismatiques - 24%
- Stratégiques - 23%%
- Leaders – 22%
- Et....
- Mobiles (!) 51%



Or dans les réponses, il apparaît que les principales qualités d'un manager ou cadre dirigeant sont le leadership (42%), la stratégie (23%), l'écoute, l'exemplarité, et la communication (21%), le charisme (13%). Hommes et femmes sont d'accord là-dessus. On voit toute de suite que si certaines compétences pour être cadre dirigeant relèvent clairement du domaine du « masculin », d'autres correspondent également du domaine du « féminin » : c'est une bonne nouvelle !

Selon vous, de manière générale, quelles sont les trois qualités principales d'un manager ou d'un cadre dirigeant ?

Dans notre enquête, nous observons un écart entre les intentions et la réalité des entreprises : 97% des répondants estiment que le métier de Dirigeant d'entreprise convient autant à une femme qu'à un homme ! Que penser de tout ça ? Que les qualités et compétences dites masculines ou féminines soient innées ou apprises, la représentation de certaines qualités de management est toujours « attribuée » de façon systématique aux femmes ou aux hommes. Les stéréotypes ne sont pas « un mal » en soi : elles structurent les individus et les sociétés. Mais ils doivent évoluer, et cette étude comme beaucoup d'autres aujourd'hui, nous permet de lever le voile et d'en prendre conscience.



## Vers un nouveau modèle de société

Nous devons être toutes et tous conscients que nous voyons la vie à travers des vitres teintées. Notre société évolue, nos entreprises évoluent, et nos modèles de leadership évoluent aussi, ouvrant la voie à des nouvelles formes de management : les femmes ont leur carte à jouer. Aujourd'hui, l'entreprise se libère peu à peu de ses stéréotypes et d'une culture dominante souvent masculine ; la mixité est déjà reconnue comme source de richesse et donc de performance. Les entreprises qui s'engagent fortement sur la voie de la mixité et font de la reconnaissance des talents - femmes et hommes- un enjeu majeur et stratégique vont gagner en avantage concurrentiel et jouer un rôle moteur de changement dans la transformation des mentalités, pour une société plus juste et plus égale.



## Entretien avec Madame Najat Vallaud Belkacem, Ministre des droits des femmes et porte-parole du gouvernement

**CL.** Madame la Ministre, nous vous remercions d'être parmi nous pour la deuxième année consécutive. Nous y voyons la preuve de l'intérêt que vous portez à notre travail, au sein des entreprises.

*En un an, vous avez accompli beaucoup de choses, tant au plan législatif qu'incitatif. Dans votre projet de loi sur l'égalité adopté en première lecture en janvier dernier, vous parlez de « l'égalité réelle ». Pour vous, c'est un point important. Pour les femmes et les hommes réunis devant vous, qui travaillent dans les entreprises de technologie, pourriez-vous préciser ce concept ? Et leur dire quels sont les obstacles auxquels vous vous attaquez et les chantiers sur lesquels ils pourraient travailler avec vous ?*

« à travail égal,  
salaire inégal »

**NVB :** Bonjour à tous et à toutes ! Merci pour votre invitation. C'est un plaisir de vous retrouver chaque année pour ce colloque qui est à chaque fois une réussite. Sur la question des inégalités professionnelles qui vous préoccupe, j'ai décidé ces vingt derniers mois de procéder de façon à peu près méthodique et systématique : c'est peut-être ce dont on manquait jusqu'alors. On voyait bien qu'il y avait un problème. Tout le monde connaît le fameux écart de 27% de rémunération moyenne entre les hommes et les femmes. Mais on n'allait pas plus loin, considérant cet écart comme une discrimination pénalisant les femmes : « à travail égal, salaire inégal ». La réalité était tout autre. Ces 27% d'écart de rémunération étaient dus moins à une discrimination opérée par les employeurs, qui est très marginale en fait, qu'à des phénomènes complexes qu'on a décidé de prendre à bras le corps pour essayer de les démêler.

Tout d'abord les hommes et les femmes ne font pas les mêmes métiers. Ne faisant pas les mêmes métiers, ils n'ont pas les mêmes rémunérations. On sait que la moitié des femmes actives en France sont cantonnées dans un nombre très réduit de métiers : une dizaine sur une palette de 90 ! C'est dire la perte de chance que cela représente, la perte d'opportunité professionnelle. Cette question de l'absence de mixité professionnelle est un vrai sujet ! J'y reviendrai dans un instant car ce sera le thème majeur de cette année 2014.

Deuxième phénomène : les hommes et les femmes n'ont pas le même temps de travail. Les femmes sont forcément plus présentes dans le temps partiel que les hommes et reçoivent par conséquent davantage de rémunérations partielles. On s'est attaqué au temps partiel contraint des femmes en adoptant une loi dans laquelle on fixe notamment un seuil minimal horaire de 24 heures et où on ouvre l'accès aux droits sociaux aux tout petits temps partiels afin d'éviter qu'ils ne soient encore plus précarisés qu'ils ne le sont déjà.

Et puis, troisième facteur d'explication de ces écarts de rémunération : les femmes et les hommes n'ont pas les mêmes parcours de carrière, même quand ils font les mêmes métiers, puisque celui des femmes est souvent interrompu par les maternités et l'éducation des enfants. D'où, entre autres, la réforme du congé parental qui, en incitant les hommes à prendre une partie de congé parental, va permettre de mieux partager la responsabilité des enfants et de permettre aux femmes d'investir dans leur carrière à la manière des hommes. Au-delà de cette réforme du congé parental, il y a aussi la question de la bonne articulation des temps de vie au sein de l'entreprise. Ainsi, nous incitons en ce moment de grandes entreprises à signer des chartes de « temps de vie » pour le respect de principes simples permettant d'être à la fois parent et salarié, sans conséquence négative sur la progression de carrière.

En résumé, les inégalités moyennes salariales entre hommes et femmes viennent essentiellement du fait que les femmes ne font pas les mêmes métiers, qu'elles sont plus nombreuses à travailler à temps partiel et qu'elles ont des interruptions de carrières.



Cette année, notre champ d'action prioritaire sera la mixité professionnelle, la mixité des métiers. On a constitué une plate-forme d'action commune pour la première fois entre les pouvoirs publics, l'Etat, les collectivités locales mais aussi les grandes fédérations professionnelles particulièrement touchées par l'absence de mixité (comme dans le bâtiment, les transports, le service à la personne, etc.). Nous travaillons ensemble depuis quelques mois pour définir, filière par filière, des objectifs de rééquilibrage des métiers. Et derrière ces objectifs, nous lançons des actions sur les filières de formation pour attirer davantage de filles ou de garçons en fonction des métiers ; sur les processus de recrutement et d'accompagnement pour les rendre plus attractifs aux publics sous-représentés. Nous devrions, à partir de cette année, commencer à rééquilibrer un petit peu la présence des deux sexes dans une dizaine de filières.

**CL.** *Dans les métiers scientifiques et techniques, nous constatons bien ce décalage important entre les sexes, que ce soit au stade des études scientifiques, ou, plus tard, à celui de l'intégration dans nos entreprises technologiques. Sur ce chantier, en quoi nos réseaux peuvent-ils vous aider ?*

**NVB :** Vos réseaux nous aident dans l'absolu. Et c'est l'occasion pour moi de vous en remercier parce que nous avons vraiment pu compter sur vous chaque fois que nous avons souhaité vous consulter sur les projets de lois en cours. Il est utile et agréable pour nous d'avoir, dans les grandes entreprises, des interlocuteurs mobilisés sur ces sujets. Ensuite, vous pouvez nous aider tout simplement par le travail d'information, d'accompagnement. Nombre d'entre vous font partie de ces entreprises que nous classons dans ces secteurs dits « non mixtes », c'est-à-dire, où l'autre sexe est représenté à moins de 40%. La meilleure façon de nous aider, c'est de vous engager à aller de temps en temps dans les lycées, dans les établissements d'enseignement supérieur, parler de votre activité et de votre parcours de femmes dans des métiers considérés à prédominance masculine. Voilà quelques-unes des façons dont nous pourrions travailler ensemble.

**CL.** *C'est une activité qui est menée par l'Association des femmes ingénieurs que préside Aline Aubertin ainsi que par le Cercle InterElles. Nous continuerons dans cette voie.*

*Une autre question : il est clair que vous avez utilisé tous les moyens qui sont à votre disposition : à la fois législatifs avec le projet de loi déjà évoqué, à la fois incitatifs avec, par exemple, le palmarès des entreprises féminisées. Nous nous réjouissons qu'Orange, entreprise membre de notre cercle, caracole en tête de ce palmarès !*

*Mais finalement on se rend compte que les progrès restent très lents. Et revient donc l'idée des quotas- ou du moins de la discrimination positive - afin de réduire plus vite les écarts, en obligeant les entreprises à se doter d'objectifs chiffrés. Et là, il ne s'agit pas seulement de l'égalité professionnelle mais de l'accession aux postes de responsabilité afin de briser le fameux « plafond de verre ». Vous aviez organisé une conférence, à laquelle nous avons collaboré, sur l'accession aux postes de responsabilité pour sensibiliser les grands groupes à l'intérêt de féminiser leur direction. Avec la loi Copé-Zimmerman, l'instrument des quotas a prouvé son efficacité en ce qui concerne les conseils d'administration. Etes-vous personnellement favorable des quotas ?*

**Nous ne nous privons pas d'imposer des quotas**

**NVB :** En fait, j'essaie d'être relativement pragmatique sur le sujet. Je n'en fais pas une affaire d'idéologie. Je pense qu'il y a des moments où les quotas sont les bienvenus, et des moments où d'autres façons de procéder sont meilleures. Par exemple, regardez ce que nous faisons dans la fonction publique. Nous ne nous privons pas d'imposer des quotas. Quand nous sommes arrivés en mai 2012, nous avons fait en sorte de nous fixer comme objectif d'atteindre, d'ici 2017, 40% de femmes dans les nominations de cadres dirigeantes de la fonction publique. Et je peux vous dire que nous progressons.





**CL.** Vous êtes donc optimiste ?

**NVB :** Je suis relativement optimiste parce que pour accompagner cet objectif, nous avons décidé, en premier lieu, de rendre chaque année les chiffres publics. Donc d'instaurer une vraie transparence permettant, année après année, de voir s'il y a un problème et de tirer la sonnette d'alarme. En second lieu, de remédier aux difficultés qu'on connaît, par exemple dans les administrations qui plaident l'absence de vivier de candidates. Argument souvent invoqué !

**CL.** Est-ce que vous obligez les administrations à avoir au moins une femme parmi les candidats sur un poste ? C'est ce qui se passe dans certaines entreprises qui ont cette exigence.

**NVB :** Oui, cela fait partie des règles que nous nous sommes fixées. En effet sur la « short list », composée à minima de trois personnes, il faut une personne de sexe différent. Mais au-delà de cette règle, pour pallier la difficulté, parfois réelle, du manque de vivier féminin dans certaines administrations, nous avons adopté un principe simple qui consiste à constituer un vivier de talents à haut potentiel interministériel dans lequel on pourra venir puiser pour satisfaire aux besoins des administrations déficitaires. Car ce que l'on attend des candidat(e)s, ce sont des capacités de management qui existent à des degrés divers dans toutes les administrations.

Par ailleurs, nous avons aussi développé un programme qui consiste à neutraliser les absences des femmes entre 30 et 40 ans dans la notation et dans le repérage par leur supérieur. C'est, en effet, l'âge où les hauts potentiels sont généralement identifiés, mais c'est aussi celui où les femmes font des enfants et donc s'absentent. Il est donc important de ne pas les pénaliser pendant cette période et de leur permettre d'être repérées plus tard si nécessaire.

Dans les faits, les quotas sont donc utilisés dans la fonction publique. Dans le privé, c'est ce qui est mis en œuvre dans les conseils d'administration des groupes du CAC40, avec les résultats que l'on sait. D'ailleurs on dépasse largement les objectifs et c'est très bien ! Nous sommes maintenant un fer de lance dans le monde sur ces questions même si, vous le savez et je le sais aussi, il sera plus compliqué de franchir la deuxième étape, quand il va falloir passer de 20% à 40% de femmes dans les CA ! C'est pour la raison pour laquelle nous avons voulu créer un site internet qui s'appelle « [administratrice.femmes.gouv.fr](http://administratrice.femmes.gouv.fr) » : avec le concours d'un certain nombre de réseaux dans lequel les candidatures sont recensées, mises en lien avec les réseaux de femmes, on fait en sorte de donner vie et corps à cette féminisation des conseils d'administration. Les choses sont plus compliquées au niveau des comités directeurs ou exécutifs des grandes entreprises, et nous avons préféré jouer à ce niveau sur l'image des entreprises, par le biais du palmarès. L'idée est de créer de l'émulation pour que les entreprises aient, d'elles-mêmes, envie de se fixer des objectifs et de les atteindre.

En conclusion, je vous avouerai que l'on me dit parfois : « Mais quand même, est-ce que vous ne cherchez pas à aller trop loin ? Ou trop vite sur cette question de l'égalité ? ». J'ose espérer que personne dans cette salle ne pense que nous allons trop loin ou trop vite sur la question de l'égalité ! Ce serait ne pas prendre conscience de la gravité des inégalités qui existent aujourd'hui. Vous parliez tout à l'heure du plafond de verre : quand nous avons dressé le palmarès, j'avoue avoir été moi-même surprise de constater que sur les 120 plus grandes entreprises de France, la moyenne de présence des femmes dans les comités directeurs et comités exécutifs, n'était que de 10%. Ces chiffres ne sont pas forcément très connus mais ils sont la réalité, alors que beaucoup de gens s'imaginent que, maintenant que les femmes sont autant diplômées que les hommes, elles sont mieux armées que les hommes pour réussir. Mais tout cela c'est faux. Il y a des inégalités et il faut vraiment procéder au plus vite, pas simplement à la correction des inégalités mais aussi à leur prévention. Notamment par l'éducation et par la levée des stéréotypes préjudiciables. Je ne dis pas que tous les stéréotypes sont préjudiciables dans l'absolu. Il se trouve que j'ai un garçon et une fille : j'ai la chance d'avoir des jumeaux.

Nous sommes  
maintenant un fer  
de lance dans  
le monde sur  
ces questions



**CL. Vous expérimentez la différence !**

**NVB :** D'une certaine façon, oui ! C'est une expérimentation en temps réel. Je vois bien qu'il y a des référents, des cadres, dont certains stéréotypes qui peuvent être utiles aux enfants pour se construire. Oui, la fille va plutôt essayer de ressembler à maman physiquement et le garçon à papa. Ce n'est pas gênant. Mais quand je vois que ma fille, parce que c'est ce qu'elle entend à longueur de temps dans son groupe de copines, me dit : « maintenant ça sert à rien de faire du sport », et bien ça m'embête ! Ça c'est un stéréotype ! Parce que non, le sport n'est pas fait seulement pour les garçons. C'est fait pour les garçons et les filles.

**CL. C'est pour cela que nous avons invité Nicole Abar. Elle a été, en tant que championne de football, notre grand témoin il y a deux ans. Et nous l'accueillons à nouveau aujourd'hui pour nous parler des ABCD de l'égalité et de cette expérimentation que vous avez lancée avec le ministère de l'Education nationale pour sensibiliser les enfants aux questions de genre et les enseignants aux risques et handicaps créés par les stéréotypes.**

*Un grand merci, Madame la Ministre, pour cet échange et pour votre présence parmi nous. Sachez que vous pouvez compter sur les entreprises et les réseaux présents au sein du Cercle InterElles pour vous aider dans votre engagement en faveur de la mixité professionnelle et la lutte contre les stéréotypes, sujets qui sont au cœur des débats de notre conférence de cette année.*

**NVB :** Merci, bon courage à vous et bravo pour votre travail

