

LES FEMMES ET L'INFLUENCE : ENTRE PERCEPTIONS ET RÉALITÉS

Étude qualitative menée par le Lab Proches,
laboratoire d'idées de l'Agence Proches,
en partenariat avec COM-ENT **AVRIL 2018**

02

ÉDITO

Johanna Pons | Laurence Beldowski

05

**RESTITUTION
DES ENTRETIENS**

17

**FEMMES ET INFLUENCE :
LES CHIFFRES EN 2018**



Johanna
Pons



Laurence
Beldowski

FEMMES ET INFLUENCE : DERRIÈRE LA COMMUNICATION, LES SIGNES D'UNE RÉGRESSION POSSIBLE ?

La séquence médiatico-politique déclenchée il y a 6 mois n'a sans doute pas fini de s'essouffler. Derrière la polémique et la parole qu'elle a profondément libérée en France et hors de nos frontières, elle aura vu s'affirmer une volonté politique affichée de répondre aux défis de l'égalité femme-homme qui touche notre société dans toutes ses dimensions. Le flot des témoignages et des dénonciations, des points de vue d'experts et de personnalités résonnerait presque pour certains comme un bruit de fond perpétuel. Mais il ne doit en aucun cas éloigner d'une réalité partagée par de nombreuses femmes que nous avons interrogées. Toutes exercent des fonctions à responsabilité, à la direction de grands groupes, à la direction de la communication, à la tête de leur start-up ou de leur entreprise, ou encore au sein de cabinets politiques et d'institutions majeurs. Des parcours singuliers, et autant d'expériences au cours desquels elles ont su affirmer et convaincre de leurs compétences et de leur légitimité.

Elles sont aujourd'hui l'exception qui confirment la règle : en politique comme en entreprise, les femmes sont aux

abonnées absentes des sphères de pouvoir en France.

A l'heure où l'image des dirigeants et le personal branding sont des obsessions permanentes, les femmes assument et revendiquent de surfer sur la vague de la réussite au féminin, et que représenter l'exception dans un monde d'hommes peut aussi constituer un atout phare pour faire ses armes. Affirmer et mettre l'accent sur sa personnalité ou sur son genre, plutôt que de prendre les attributs des hommes pour échapper aux stéréotypes et au sexisme ordinaire, est une option aujourd'hui plébiscitée.

Derrière la grande diversité de leurs vécus et de leurs perceptions, force est de constater que c'est avant toute chose la légitimité ressentie et ancrée dans chacune d'elles qui a fortement influencé leur comportement ainsi que leur mode de pensée, leur façon d'être et leur ambition. Cette question fondamentale est intimement liée à un héritage culturel et familial, mais constitue avant tout un enjeu générationnel déterminant pour celles qui arriveront bientôt sur le marché du travail.

Pourquoi les femmes sont-elles moins nombreuses à la recherche du pouvoir ? Pourquoi sont-elles plus motivées à saisir les opportunités quand elles se présentent ? Pour prouver que les freins et les obstacles restent encore nombreux à lever pour accéder à des postes d'influence, nous nous sommes plongés au cœur des chemins qui mènent les femmes au pouvoir. L'état des lieux dressé ici n'a nullement la prétention d'être exhaustif. Il a avant tout pour objectif d'identifier et de comprendre les leviers du leadership pour les futures générations de femmes au pouvoir et ce, à chaque étape de leur vie personnelle et professionnelle.

Nous héritons aujourd'hui de nombreux acquis et avancées qui ont permis aux femmes de travailler et d'affirmer ainsi leur liberté et leur indépendance. C'est désormais un nouveau combat qui débute pour leur donner la possibilité d'accéder à des postes d'influence, car nous sommes bien dans une période de construction des femmes dirigeantes. Et comme tout commencement, les risques de retour en arrière sont omniprésents.



L'AGENCE PROCHEs ET SON LABORATOIRE D'IDÉES

PROCHES INFLUENCE & MARQUE est un nouveau modèle d'agence de conseil qui rassemble communicants, consultants politiques et experts du digital au sein des anciens ateliers parisiens de Jean-Paul Gaultier à Bastille.

Créée en septembre 2014 par Pierre-Yves Frelaux, Proches accompagne ses clients sur le lobbying, la communication d'influence, la communication corporate et le digital.

En octobre 2017, l'agence a lancé le Lab Proches : un laboratoire d'idées visant à offrir une place prépondérante à l'intelligence

collective au service de ses clients, et plus largement au débat. Chaque semaine, les consultants de l'agence interrogent ainsi l'actualité, décryptent les tendances de fond et analysent leurs enjeux.

Aux côtés de tribunes d'opinion et de sa newsletter bimensuelle, le Lab développe ses propres études qualitatives autour de sujets qui font déjà couler de l'encre – ou peut-être pas suffisamment encore ...

agenceproches.com

[@agenceProches](https://twitter.com/agenceProches)

COM-ENT

COM-ENT anime et rassemble toutes les professionnelles de la communication, qu'ils ou elles soient indépendantes ou issus de l'entreprise, des agences, des organismes publics, ou encore étudiantes. Forte de plus de 1750 adhérentes, la plus importante organisation des métiers de la communication joue un rôle référent de représentation et de promotion de la profession. Elle prend part à des réflexions d'expertes sur des grandes thématiques qui impactent

nos métiers (Think Do Tank Emploi, Digital, Prospective..) et propose des actions fondées sur la puissance des contenus pour faire reconnaître la communication comme créatrice de valeur pour l'entreprise.

En organisant les rencontres, en favorisant les échanges et en diffusant ses contenus, COM-ENT fait grandir ses adhérentes, et l'ensemble de la profession. C'est un lieu d'échange, d'engagement et de convivialité depuis 1947.

Toutes Femmes, Toutes Communicantes est le réseau féminin de l'association professionnelle, COM-ENT.

Depuis 2016, le réseau s'engage pour une communication plus égalitaire et non sexiste en accompagnant la profession vers une égalité réelle entre les femmes et les hommes, transformation majeure et d'actualité de la société.

communicationentreprise.com

[@CometEntreprise](https://twitter.com/CometEntreprise)

MÉTHODOLOGIE & CHIFFRES CLÉS

MÉTHODOLOGIE

- Étude menée auprès de femmes leaders, ayant des postes à haute responsabilité au sein d'organisations variées : type, taille, secteur d'activités
- Un panel entièrement et délibérément féminin, dans le but de recueillir les retours d'expérience de différentes générations de femmes actives dans leur parcours et au sein des cercles de pouvoir, et identifier les liens entre « leadership et genre »
- Un questionnaire identique pour toutes les femmes interrogées : adhérente ou non-adhérente de COM-ENT
- Anonymisation et agrégation des réponses
- Analyse qualitative proportionnelle

EN CHIFFRES



36 HEURES D'ENTRETIEN



700 PAGES DE RETRANSCRIPTIONS D'INTERVIEWS



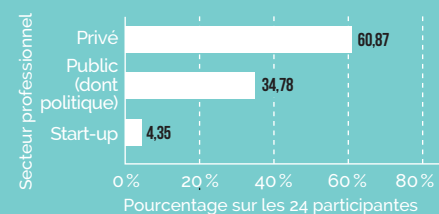
PRÈS DE LA MOITIÉ DES FEMMES INTERROGÉES A PLUS DE **20 ANS** D'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE



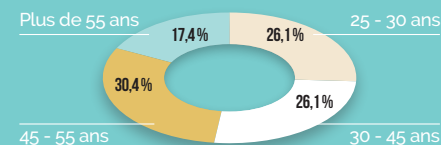
1/4 DES INTERROGÉES A MOINS DE 30 ANS

PROFIL DES 24 PARTICIPANTES

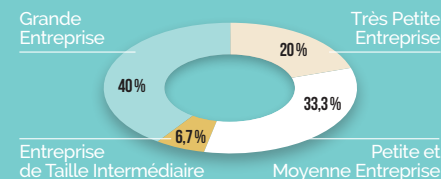
RÉPARTITION DES PARTICIPANTES SELON LEUR SECTEUR D'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE



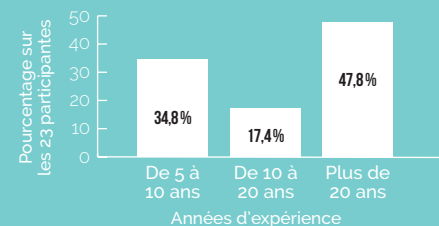
RÉPARTITION DES PARTICIPANTES SELON LEUR TRANCHE D'ÂGE



RÉPARTITION DES PARTICIPANTES SELON LA TAILLE DE LA STRUCTURE



RÉPARTITION DES PARTICIPANTES SELON LEURS ANNÉES D'EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES



LISTE DES PARTICIPANTES

Frédérique Bayre	Directrice de la Communication, Fédération du Commerce et de la Distribution
Laurence Beldowski	Directrice Générale, COM-ENT et Pilote du réseau « Toutes Femmes, Toutes Communicantes »
Marie Hélène Bérard	Présidente-Directrice générale, MHB SA
Clémence Bodoc	Rédactrice en cheffe, MadmoiZelle
Pauline Brown	Directrice Marketing et communication, Dataiku
Anne-Gabrielle Dauba-Pantanacce	Directrice de la Communication, Google France
Pascale Dubois	Directrice de la Communication, Safran
Myriam Gasnier	Directrice Communication et Marketing, Korn Ferry France
Catherine Ladousse	Directrice Executive de la Communication, Lenovo EMEA, Présidente du Cercle InterElles
Valérie Laugier	Vice Présidente Digital et Innovation, Total
Valérie Lecasble	Directrice de la DICOd (Délégation à l'information et à la communication de la Défense), porte-parole du ministère des Armées
Lillian Legendre	Universitaire sur les questions de genre
Yolande Libene	Fondatrice du média « Bossie »
Sakina M'Sa	Créatrice, fondatrice du Front de Mode
Hélène Moreau-Leroy	Directrice du projet d'intégration de Zodiac, Safran
Narguessa Nazer	Directrice de cabinet, Mairie de Sceaux
Sandra Pedroza	Co-Directrice Générale, Hello Tomorrow
Sylvie Pierre-Brossolette	Membre du CSA, ancienne rédactrice en chef du Point
Olivia Polski	Adjointe à la Maire de Paris, chargée du commerce, de l'artisanat, des professions libérales et indépendantes
Audrey Touchard	Directrice de la Communication, Solidarité Sida
Agnès Tran-Pommel	Directrice de la Communication des réseaux France BNP Paribas, Co-présidente de FinanciElles
Olga Trostiansky	Membre du CESE, Présidente du Laboratoire de l'égalité
Elisa Yavchitz	Directrice à la Maison des Canaux dédiée à l'ESS, Mairie de Paris
Léa Zaslavsky	Cofondatrice de l'incubateur SenseCube



RESTITUTION DES ENTRETIENS



Christine Lagarde
Directrice générale du Fonds Monétaire International (FMI)

FEMMES ET INFLUENCE : QUATRE FACTEURS, ET AUTANT D'ÉTAPES D'ACCESSION AU POUVOIR

Le 13 juillet 1965, la loi sur les nouveaux régimes matrimoniaux autorisait les Françaises à travailler et à ouvrir un compte en banque sans le consentement de leur époux. Aujourd'hui, liberté et indépendance des femmes sont au cœur du débat sur l'égalité femme-homme, alors que d'importantes inégalités professionnelles subsistent entre les deux sexes à toutes les échelles, atteignant son paroxysme au sein des postes de pouvoir.

L'étude qualitative que nous avons menée auprès de femmes occupant des postes à responsabilités n'a pas la prétention de balayer plusieurs décennies de recherches sur le leadership féminin ni de dresser un schéma de réussite absolu. Au contraire,

nous entendons préserver la singularité et l'authenticité des témoignages recueillis, tout en tentant d'esquisser des tendances fortes, que nous avons regroupées en 8 vérités qui dérangent.

Dans cette démarche, nous avons ainsi pu distinguer quatre facteurs qui déterminent encore la place des femmes dans les lieux de pouvoir. Chacun de ces piliers tend à façonner son caractère, son savoir-être, son ambition et sa volonté à transmettre son leadership aux générations suivantes.

Les citations venant illustrer le propos sont extraites du recueil de témoignages issus de nos entretiens. Elles ont été anonymisées pour les besoins du rapport.

« LE MARCHÉ LIBÉRAL NOUS A VENDU L'IDÉE QUE LES FEMMES ÉTAIENT LIBÉRÉES PARCE QU'ELLES POUVAIENT TRAVAILLER, OR ON LEUR A DONNÉ UNE JOURNÉE DE TRAVAIL DOUBLE, VOIRE TRIPLE ».

Citation extraite du recueil d'entretiens.



ÉDUCATION



VIE D'ENTREPRISE



GESTION DE CARRIÈRE



RÉSEAUX D'INFLUENCE

PARCOURS DES FEMMES VERS LES POSTES D'INFLUENCE : LES 8 VÉRITÉS QUI DÉRANGENT



ÉDUCATION

1

ET SI LES STÉRÉOTYPES DE GENRE ÉTAIENT VRAIS ?

L'école et la famille jouent un rôle déterminant sur la perception de liberté et d'indépendance des femmes

2

ROLE MODEL, RÔLE MAJEUR ?

Dès l'enfance, les role models féminins comme masculins jouent une fonction majeure dans la représentation des rapports femme-homme en société



VIE D'ENTREPRISE

3

LES ENTREPRISES : PREMIÈRES FABRIQUES DE STÉRÉOTYPES

Du recrutement au management : les organisations perpétuent les stéréotypes

4

DU SEXISME EN ENTREPRISE

Dans des sphères de pouvoir dominées par les hommes, le sexisme ordinaire est prégnant



GESTION DE CARRIÈRE

5

ELLES PLAIDENT COUPABLE

La culpabilité est le 1^{er} facteur anthropologique susceptible de freiner les femmes dans leur accès à des postes de pouvoir

6

FEMMES & COMPÉTENCES, ENCORE UN OXYMORE

La valeur des femmes au travail n'est pas jugée à l'aune des mêmes critères que celle des hommes mais à travers un prisme sociologique profondément ancré



RÉSEAUX D'INFLUENCE

7

ATTIRER ET INTÉGRER DES HOMMES POUR UN COMBAT COMMUN

La mixité des réseaux professionnels est essentielle pour assurer leur efficacité

8

L'INFLUENCE AU FÉMININ, UN ENTRE-SOI ?

Malgré leur nombre, l'influence réelle des réseaux féminins pour favoriser le leadership reste mitigée



ET SI LES STÉRÉOTYPES DE GENRE ÉTAIENT VRAIS ?



C'est très important de ne pas imposer des stéréotypes de sexe à ses enfants. Il faut accepter qu'une fille et un garçon sont deux êtres différents. »

« Il faut apprendre aux petites filles à s'accrocher à leurs rêves, suivre leur voie, prendre des risques et surtout, ne pas se censurer. »

« Il y a une force dans les mots qui permet de faire tomber les barrières. La réussite est relative. Il faut arriver à changer les vocabulaires dans l'éducation. »

« Il faut enseigner la tolérance et la liberté dès l'école et dès le plus jeune âge. »

« Les jeunes filles grandissent avec le modèle selon lequel plaquer une fille contre un mur et l'embrasser c'est sexy, car 100 % des comédies romantiques et des films le représentent comme une arme de séduction. »

« Si on permettait aux petites filles d'avoir de l'ambition... si on ne leur disait pas qu'elles trouveront reconnaissance auprès de la société par le fait d'être belle, d'avoir des enfants et un mari. On serait dans un monde idéal. »

VÉRITÉ N°1 - L'ÉCOLE ET LA FAMILLE JOUENT UN RÔLE DÉTERMINANT SUR LA PERCEPTION DE LIBERTÉ ET D'INDÉPENDANCE DES FEMMES

Et si le leadership féminin s'apprenait dès la petite enfance ? Produit de l'apprentissage ou réflexe de l'audace, notre panel nous rappelle qu'il est encore largement réservé aux hommes. Et pour cause, **l'école et la famille sont les deux institutions déterminantes dans la sexualisation et l'apprentissage des rôles.**

Par ailleurs, les stéréotypes de genre investissent tous les champs de représentation socio-culturels : des manuels scolaires aux dessins animés, en passant par la pub et les jouets.

Ainsi, l'environnement quotidien des enfants, en véhiculant des stéréotypes et en les ancrant dans les mentalités et l'inconscient collectif, impacte durablement les rapports entre garçons et filles. Pour notre panel, l'une des solutions passe par les choix vestimentaires, de loisirs, de jouets, en se montrant aussi vigilants sur le choix des mots, sans pour autant nier que des différences existent entre garçons et filles. Accepter cette différence et ne pas lui attribuer arbitrairement une supériorité, c'est accompagner les petites filles dans leur affirmation en les dotant de la confiance nécessaire à l'expression de leurs idées sans auto-censure. Ces mères soucieuses d'offrir une éducation non « genrée » expliquent toutefois être rapidement rattrapées par l'influence de la société stéréotypée sur leurs enfants.

FOCUS

Les femmes à la télévision et dans la publicité : une sous-représentation patente et des stéréotypes persistants

En octobre 2017, un rapport du CSA montrait que les hommes étaient davantage représentés à la télévision : Il y a en moyenne 38 % de femmes sur les antennes (TV et radio) contre 62 % d'hommes. Le constat s'aggrave sur les tranches à forte audience avec 25 % de femmes entre 18h-20h.

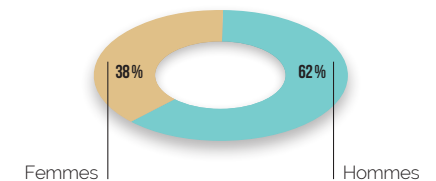
Par ailleurs, les études du CSA illustrent la présence persistante des stéréotypes dans la publicité :

- > Les hommes prédominent quand il s'agit de jeux d'argent (78 %), de voitures (64 %), de banque, d'assurance (59 %) et de technologie (58 %).
- > A l'inverse, les femmes resurgissent en majorité lorsque l'on aborde l'entretien du corps (63 %), l'habillement et la parfumerie (57 %), les loisirs (56 %), les produits médicaux et paramédicaux (55 %).

« LE PROBLÈME, C'EST QUE LES FEMMES INTÈGRENT TELLEMENT BIEN LEUR RÔLE DE DOMINÉE, QU'ELLES N'ONT PAS L'AMBITION ».

TÉLÉVISION ET RADIO, TOUTES CATHÉGORIES CONFONDUES

Source : CSA

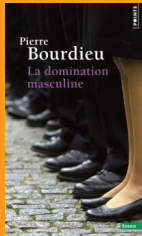




RÔLE MODEL, RÔLE MAJEUR ?

VÉRITÉ N°2 - DÈS L'ENFANCE, LES RÔLES MODELS FÉMININS COMME MASCULINS CONDITIONNENT LA REPRÉSENTATION DES RAPPORTS FEMMES-HOMMES EN SOCIÉTÉ

Pour la majorité des femmes interrogées, pouvoir se référer à des modèles, y compris masculins, est essentiel à l'éducation des filles. Cela éveille leur ambition et leur appétence au pouvoir. Ces figures inspirantes peuvent également être incarnées par des personnages de la vie de famille : le père, la mère et d'autres membres de la famille. Ils se trouvent aussi dans l'Histoire collective, bien que les exemples de femmes à des rôles de pouvoir soient moins répandus que pour leurs homologues masculins.



Dans *La Domination masculine* (1998), Pierre Bourdieu observe que la domination conduit hommes et femmes à reproduire une culture différenciatrice dont le choix des parcours scolaires, résultant d'un processus de « déshistoricisation » visant à orienter « naturellement » les filles vers les filières littéraires et linguistiques et à encourager les hommes à poursuivre des études scientifiques et techniques, clef d'accès aux postes d'influence.

D'autre part, quel que soit l'âge, les rôles models jouent **une fonction essentielle dans le sentiment de légitimité** des femmes interrogées, talon d'Achille des femmes habitées par le doute, la culpabilité et le manque de confiance.

Ces modèles ne doivent pas pour autant être réservés au monopole des femmes hors du commun. Au contraire, les interrogées plaident unanimement pour un discours déculpabilisateur, crédible et accessible à toutes les femmes quelles que soient leurs aspirations ou leurs profils. Il s'agit des :

- > **Syndrome de la bonne élève** : un perfectionnisme exacerbé et une incapacité totale à « dire non ».
- > **Syndrome de l'imposteur** : un sentiment de plus faible légitimité ressentie et vécue par les femmes face aux responsabilités ou aux opportunités.



Mon père a toujours été féministe. Il est certain que dans ce monde-là, c'est plus facile d'avoir confiance en toi, en ton action. »

« Le rôle model c'est très bien en tribune, dans les journaux etc... mais vous n'atteignez qu'une certaine population. Il faut qu'on aille toucher la culture populaire. »

« Toutes les femmes qui m'ont marquées ont fait preuve de dignité, d'intelligence, de coeur comme ma grand-mère et ma mère. »

« Enfant, j'aurais adoré avoir une bande dessinée sur les grandes femmes qui ont marqué l'histoire ! »

« Ce ne sont pas mes études qui m'ont appris mon métier. Pas du tout ! J'ai eu des gens exceptionnels qui m'ont formée. »

« J'AI TOUJOURS VU DANS LA DOMINATION MASCULINE, ET DANS LA MANIÈRE DONT ELLE EST IMPOSÉE ET SUBIE, L'EXEMPLE PAR EXCELLENCE DE CETTE SOUMISSION PARADOXALE, EFFET DE CE QUE J'APPELLE LA VIOLENCE SYMBOLIQUE, VIOLENCE DOUCE, INSENSIBLE, INVISIBLE POUR SES VICTIMES MÊMES, QUI S'EXERCE POUR L'ESSENTIEL PAR LES VOIES PUREMENT SYMBOLIQUES DE LA COMMUNICATION ET DE LA CONNAISSANCE — OU, PLUS PRÉCISÉMENT, DE LA MÉCONNAISSANCE, DE LA RECONNAISSANCE OU, À LA LIMITE, DU SENTIMENT ».

Pierre Bourdieu



LES ENTREPRISES : PREMIÈRES FABRIQUES DE STÉRÉOTYPES



Ce sont souvent des hommes dans les postes de direction, et des femmes à ceux de responsables. »

« On utilise des stéréotypes pour être rassuré face à la complexité du monde. Quand tu t'attaques à un problème, tu te retrouves face à un stéréotype, il faut alors le reconnaître pour ce qu'il est - un stéréotype - puis le déconstruire passer outre et avancer. »

« Elle n'aurait jamais imaginé postuler au poste qu'elle occupait, rédigé comme il l'était. Car il était rédigé dans un langage "guerrier", "viril". Elle ne se serait pas dit qu'elle était compétente pour le faire. Tout est dans le langage. »

« Il n'y a pas de métier masculin ou féminin, il y a une description de poste. »

« Dans le milieu start-up il y a beaucoup la culture de la bière, de la playstation... que des trucs masculins. »

« Les stéréotypes ont une double influence : ils provoquent des discriminations, qui empêchent les femmes de faire ce qu'elles veulent.. »

VÉRITÉ N°3 - DU RECRUTEMENT AU MANAGEMENT, LES ENTREPRISES PERPÉTUEMENT LES STÉRÉOTYPES DANS LEUR MODE DE FONCTIONNEMENT

Plusieurs femmes parmi celles qui ont été interviewées, issues du secteur privé, rapportent une gestion des ressources humaines portant préjudice à la mixité des équipes.

Dès le recrutement, le choix des mots et expressions employés dans une fiche de poste est déterminant dans le profil des candidats : si la description comprend des termes « guerriers » ou « virils », les femmes seront moins enclines à s'y identifier. À cela s'ajoute le syndrome de l'imposteur, pointé du doigt par notre panel et évoqué en vérité n°2. Cela consiste à ne pas se sentir légitime de postuler, lors du recrutement ou pour une promotion, dès lors que tous les critères ne sont pas remplis. Un frein souvent spontané chez les femmes, contrairement aux hommes.

Ces pratiques observées dans le secteur privé contribuent nécessairement à perpétuer les stéréotypes au sein de certains métiers et à empêcher la mixité des services que nos interrogées croient pourtant essentielle.

Par ailleurs, si l'organisation des entreprises, y compris des startups, joue un rôle clé dans la considération des femmes et des hommes, elle n'est pas le seul facteur expliquant l'absence de mixité aux postes de pouvoir. Ce phénomène s'expliquerait aussi par un certain élitisme qui s'exercerait sur des filières et des grandes écoles encore majoritairement masculines, qui créent des logiques de corporation très fortes.

Pour s'affranchir de ce phénomène, certaines interviewées nous ont fait part de bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines : obligation de présenter au moins 50% de femmes candidates, vigilance accrue dans la rédaction des fiches de poste ou encore interventions dès l'enseignement secondaire et supérieur pour sensibiliser les esprits et susciter des vocations, en particulier pour les femmes dans la tech.

« ÊTRE FEMME ET ÊTRE DANS L'ÉQUIPE MARKETING C'ÉTAIT PLUTÔT PRENDRE DES NOTES, MAINTENIR UN CALENDRIER, ACHETER DES GÂTEAUX D'ANNIVERSAIRE... ».



Michelle Obama - Première dame des États-Unis de 2009 à 2017



En tant que femme dans une entreprise, j'ai appris qu'il faut savoir dire non. »

« J'ai joué sur mon style vestimentaire et mon physique pour paraître plus âgée : je me suis coupée les cheveux plus courts, j'ai porté des lunettes au travail. Une fille de mon âge qui manage doit imposer sa crédibilité. »

« Renoncer à une partie de sa féminité, c'est renoncer à une partie de soi-même. »

« J'aurais voulu qu'on m'apprenne la règle du jeu dès le départ, à savoir que j'allais soit me faire «marcher dessus», soit passer pour une femme autoritaire. »



DU SEXISME EN ENTREPRISE

VÉRITÉ N°4 - DANS DES SPHÈRES DE POUVOIR DOMINÉES PAR LES HOMMES, LE SEXISME ORDINAIRE EST PRÉGNANT

Selon notre panel, les préjugés favorisent les différences de traitement, voire des discriminations envers les femmes dans les sphères de pouvoir dans lesquelles les hommes sont largement sur-représentés.

Les interviewées nous ont évoqué plusieurs situations qui leur ont permis d'éviter sinon de limiter les discriminations liées au genre :

- > Avoir une N+1 qui soit une femme
- > Changer de code vestimentaire pour paraître plus âgée et plus crédible
- > Avoir un poste que l'on attribue plus facilement aux femmes : par exemple dans la communication, les ressources humaines...
- > S'affirmer, s'entourer et dénoncer les violences ordinaires
- > Se servir des stéréotypes et de « l'alibi féminin » pour arriver à ses fins
- > S'engager au sein d'un réseau féminin

Ces situations réelles sont constatées par l'ensemble des femmes interrogées, y compris dans le milieu des startups, qui demeure largement masculin.

FOCUS

Le leadership et les femmes : une littérature récente

La littérature scientifique sur les relations entre femmes et pouvoir a connu sa plus grande part de contribution au cours des deux dernières décennies. En tentant de comprendre les différences ou points communs que les genres entretiennent dans leur relation au pouvoir, les différents travaux ont conduit à deux types d'explications basées sur les stéréotypes de genre :

- > les femmes agiraient en fonction des caractéristiques et qualités «attendues» d'une femme, et donc des stéréotypes qui les forgent ;
- > l'accession des femmes aux postes de pouvoir est un processus de socialisation qui pousse celles-ci à se comporter et à agir comme des hommes le feraient.

« NOUS AVONS TOUJOURS LE SOUCI DE SAVOIR QUELLE IMAGE NOUS ALLONS RENVOYER, QUELLE SERA LA PERCEPTION DES AUTRES. NOUS NOUS POSONS CES QUESTIONS EN PERMANENCE, ALORS QUE LES HOMMES NE SE LES POSENT JAMAIS ».



ELLES PLAIDENT COUPABLE

VÉRITÉ N°5 - LA CULPABILITÉ EST LE 1^{ER} FACTEUR ANTHROPOLOGIQUE SUSCEPTIBLE DE FREINER LES FEMMES DANS LEUR ACCÈS À DES POSTES DE POUVOIR

La maternité et plus globalement, la gestion entre vie personnelle et professionnelle, sont perçues par nos interrogées comme des freins qu'il reste à lever dans la carrière d'une femme. En effet, elles sont nombreuses à constater un sentiment de culpabilité important chez les mères actives : partagées entre le travail et la maison, elles ont le sentiment de "sacrifier" leur rôle de mère et leur travail, selon qu'elles privilégient l'un ou l'autre aux heures les plus matinales ou les plus tardives. Ces plages horaires, en dehors des heures ouvrées, sont en effet considérées par toutes les femmes interrogées comme essentielles pour obtenir des informations clés de la part des collaborateurs ou de la direction, et ainsi détecter des opportunités professionnelles nouvelles (nouvelles missions, nouveau poste) notamment lorsqu'elles sont en pleine progression, soit entre 25 et 35 ans. Pour éviter ce sentiment de culpabilité, les femmes interrogées défendent la nécessité d'avoir du temps pour elle, du « temps utile ». Autrement dit, du temps qui leur permet d'accomplir à la fois des objectifs professionnels et personnels (travail, vie personnelle, animation du réseau) de façon optimisée et millimétrée, afin d'en tirer un maximum de bénéfices.

12

RÉPARTITION DES TÂCHES AU SEIN DU COUPLE

% QUI ONT RÉALISÉ L'ACTION
LA SEMAINE PRÉCÉDANT L'ENQUÊTE

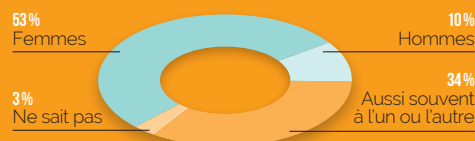
	FEMMES	HOMMES
CUISINE	93	50
MÉNAGE	93	40
COURSES	85	64
VAISSELLE	83	52
REPASSAGE	73	9

TEMPS MOYEN EN MINUTES PAR JOUR CONSACRÉ AU :

	FEMMES	HOMMES
LINGE	1h15	30 s
CUISINE	55	16
MÉNAGE	50	12
VAISSELLE	16	6
REPASSAGE	12	42 s
JARDINAGE	5	11
COURSES	3	2
BRICOLAGE	1	5

LE DERNIER MOT
SUR L'AMÉNAGEMENT DE LA MAISON REVIENT À :

L'enquête se base sur les couples installés depuis au moins un an et dont l'un des partenaires au moins est actif.



Source : CREDOC

« LE MARCHÉ LIBÉRAL NOUS A VENDU
L'IDÉE QUE LES FEMMES ÉTAIENT LIBÉRÉES
PARCE QU'ELLES POUVAIENT TRAVAILLER,
OR ON LEUR A DONNÉ UNE JOURNÉE DE
TRAVAIL DOUBLE, VOIRE TRIPLE ».



Si on est la "bonne" maman qui amène son enfant à 8h à la crèche et va le chercher à 18h30, on aura du mal à progresser. Et c'est pareil pour un homme ! Sauf qu'il y a peu d'hommes qui s'y sentent obligés. Il se sentent plus libres par rapport à ça, ils n'ont pas cette culpabilité... »

« Nous les femmes, nous nous censurons. »

« En tant que mère, j'ai un sentiment de culpabilité permanent. Au travail, comme à la maison. »

« Pour moi, c'est no culpabilité : quand je suis là je profite à fond, et quand je suis au boulot je profite aussi à fond ! Pour l'instant cela fonctionne plutôt bien. »

« Les freins viennent de nous, des femmes. On s'impose nos propres freins. Ou on laisse les autres nous les mettre. »

« Le grand discours de "il faut en profiter, ça ne va pas durer", c'est faux. Tu ne profites pas de tes enfants dès lors que tu es stressée, sur ton téléphone... »



FEMMES & COMPÉTENCES, ENCORE UN OXYMORE

VÉRITÉ N°6 - LA VALEUR DES FEMMES AU TRAVAIL N'EST PAS JUGÉE À L'AUNE DES MÊMES CRITÈRES QUE CELLE DES HOMMES, MAIS À TRAVERS UN PRISME SOCIOLOGIQUE PROFONDÉMENT ANCRÉ

Les femmes interrogées admettent avoir le sentiment, à chaque étape de leur carrière, de devoir faire « deux fois plus » d'efforts qu'un homme pour parvenir aux mêmes fins, car leurs compétences ne sont pas reconnues à leur juste valeur.

Au contraire, elles estiment être évaluées non pas pour leurs compétences mais à travers le prisme des stéréotypes de genre, que parfois, elles avouent auto-entretenir malgré elles à travers les syndromes de la bonne élève ou de l'imposteur.

Pourtant, la reconnaissance de la valeur ajoutée des femmes dans les organisations est indiquée comme essentielle pour favoriser la mixité et, au-delà, développer les performances des entreprises.

**« CE N'EST CLAIREMENT PAS UNE GUERRE
FEMMES-HOMMES ; C'EST UNE GUERRE
CONTRE LE PATRIARCAT, CONTRE UN MODÈLE
DE SOCIÉTÉ QUI EST OBSOLÈTE ! ».**

Par ailleurs, l'âge ressort à travers nos entretiens comme un facteur aggravant sur la représentation des genres : les plus jeunes se sentiraient remises en question dans leur crédibilité sous le poids d'un système masculin et patriarcal, tandis que les femmes de plus de 55 ans observent qu'un lien implicite pourrait être fait entre la fin du cycle de reproduction (en l'occurrence, la ménopause) et leur capacité à occuper des postes de pouvoir.

FOCUS

Le champ lexical utilisé pour parler des femmes

Nos interrogées ont plusieurs fois souligné avoir entendu ou remarqué que l'on n'admet pas chez une femme qu'elle soit :

- > **une bosseuse**
elle serait plutôt « scolaire »
- > **une ambitieuse**
elle sera probablement froide !
- > **forte**
une qualité plus souvent réservée aux hommes !
- > **ferme, en tapant du poing**
elle serait hystérique
- > **charismatique**
une qualité plus souvent réservée aux hommes !
- > **quelqu'un qui fait preuve d'autorité**
on dira qu'elle est autoritaire



Les femmes de plus de 55 ans sont considérées comme en pré-retraite. De fait, dans l'imaginaire collectif, elles ne sont plus capables ni de procréer, ni d'occuper un poste à responsabilité »

« Le syndrome de la bonne élève et celui de l'imposteur sont toujours vécus par des femmes, et jamais par des hommes. »

« Chez une femme si elle est bosseuse on dit qu'elle est scolaire. Si elle tape du poing sur la table on dit qu'elle est hystérique. »

« La parité doit être abordée sous un angle business : l'enjeu est de percevoir la femme comme une valeur ajoutée. »

« Le plafond de verre ne se craquèle pas. »

« Même avec un fort caractère, je me retrouve souvent à devoir marcher sur des oeufs pour dire ce que je pense, sinon je me fais accuser d'être "bossy", alors que si un homme le faisait ça ne serait pas du tout la même réaction. »

« On dit d'un homme qu'il a de l'autorité et d'une femme qu'elle est autoritaire. »



DES HOMMES POUR UN COMBAT COMMUN



Le défaut de certains réseaux, c'est de se retrouver juste là pour paraître et montrer qu'on est une femme ... Cela n'a pas d'intérêt. »

« C'est avec les hommes que nous gagnerons la bataille. D'ailleurs les réseaux sont mixtes, ça c'est important. »

« Il est capital d'intégrer les hommes car ce sont encore eux qui ont les clés du management. Nous ne sommes pas face à un combat de femmes mais bien pour la mixité, et avec les hommes. »

« Le féminisme, nous n'en aurons plus besoin le jour où, être un homme ou une femme, sera aussi neutre dans la société que d'avoir les yeux bleus, ou verts. »

VÉRITÉ N°7 - LA MIXITÉ DES RÉSEAUX PROFESSIONNELS EST ESSENTIELLE POUR ASSURER LEUR EFFICACITÉ

S'organiser pour mieux régner : c'est le crédo des femmes faisant partie d'un ou plusieurs réseaux féminins.

Pour la majorité des interrogées, ces cercles peuvent être utiles à plusieurs égards : avoir des conseils, se soutenir mutuellement, partager des retours d'expérience et des best practices. Ils permettraient en outre de développer plus largement son réseau professionnel .

Si ces réseaux ont vocation à constituer des accélérateurs de carrière, leur pouvoir réel reste mitigé à bien des égards pour les femmes interrogées. D'abord, plusieurs d'entre elles nous confient ne pas y adhérer par risque de recréer un entre-soi qui pourrait se révéler contre-productif. Les différents cercles ne sont pas reconnus comme des lieux de solidarité ou d'entre-aide en particulier, mais plutôt comme des lieux de partage. Enfin, si leur pouvoir est limité, c'est aussi parce qu'il n'y a pas ou peu d'hommes qui y siègent. Un travail sur l'image de ces cercles et l'affirmation de leur pouvoir d'influence, de discussion et de décision auprès des pouvoirs publics doit être mené.



L'INFLUENCE AU FÉMININ, UN ENTRE-SOI ?

VÉRITÉ N°8 - MALGRÉ LEUR NOMBRE, L'INFLUENCE RÉELLE DES RÉSEAUX FÉMININS POUR FAVORISER LE LEADERSHIP FÉMININ RESTE MITIGÉE

La majorité des interrogés souhaitent que ces lieux soient mixtes, afin d'y rencontrer des femmes comme des hommes de confiance, qui inspirent, qui sont accessibles et auxquels elles peuvent s'identifier. Certaines femmes du panel ont d'ailleurs créé des réseaux pour promouvoir la mixité des branches et des métiers et dans lesquels des hommes interviennent et agissent, à l'image de Financi'Elles ou du Laboratoire de l'égalité.

Par ailleurs, au-delà de la question femme-homme, certaines femmes de notre panel pointent du doigt le poids des corporatismes, des élites ou encore d'une société patriarcale voire « gérontocrate » dans une carrière. Peu présentes ou légitimes dans ces sphères, l'équation se présente mathématiquement en défaveur des femmes. Y compris dans le milieu de la tech qui se veut rompre avec certaines pratiques, nos interrogées évoluant dans ce secteur soulignent le « sexisme » voire la « misogynie » qui y règnent. Paradoxalement, les femmes dans la tech sont une espèce rare et convoitée, que plusieurs témoins soulignent comme une opportunité !



Je pense que les réseaux ont une réelle influence et je pense même qu'ils peuvent aider les femmes. »

« Il faut réinventer la manière dont sont construits les réseaux : s'ouvrir à d'autres catégories socio-professionnelles. »

« Avant d'appartenir à un réseau féminin, je ne savais pas que je n'étais pas la seule dans cette situation, et je ne savais pas qu'il y avait un moyen de se serrer les coudes et de s'en sortir. »

« JE ME RENDS COMPTE EN PLUS DE TRENTE ANS DE CARRIÈRE QUE LES FEMMES ONT ÉVOLUÉ ET QU'ELLES SONT BEAUCOUP PLUS SOLIDAIRES. »



LES FEMMES S'ORGANISENT : MAPPING DES RÉSEAUX FÉMININS

Selon l'agence Connecting Woven, ces réseaux seraient pas moins de 450 en France. Composés de quelques membres ou, à l'inverse ouverts au plus grand nombre, uniquement féminins ou mixtes, sectoriels, universitaires, d'entreprises ou centrés sur une profession, régionaux, nationaux voire internationaux, voici un tour d'horizon des différents réseaux féminins pour pallier cette inégalité :

LES RÉSEAUX D'ÉCOLES

- > GEF (Grandes Écoles au Féminin)
- > HEC au Féminin
- > Femme et Société (Sciences Po)
- > Polytechniciennes
- > Ponts au Féminin
- > Essec au Féminin
- > Dauphine au Féminin
- > Edhec/Elles

LES RÉSEAUX POUR "TOP MANAGEMENT"

- > Women Corporate Director (WCD)
- > Women's Forum
- > PWN-Paris
- > Féminin Pluriel
- > Le Cercle InterElles
- > GFI (Génération Femmes d'Influence)
- > Femmes Forum
- > Ladies First International

LES RÉSEAUX MÉDIATIQUES

- > Prenons la Une
- > MédiaClub'Elles
- > Les Terriennes (TV5 Monde)

- > Mouvement des femmes journalistes du Parisien
- > Mouvement des femmes journalistes de L'Obs
- > Mouvement des femmes journalistes de La Provence

LES RÉSEAUX SECTORIELS ET PROFESSIONNELS

- > Les Elles de l'Auto (secteur automobile)
- > Financi'Elles (finance et assurance)
- > L'AFECA (comptabilité)
- > Women In Nuclear (nucléaire)
- > Femmes ingénieures
- > Duchess France, Girlz in Web, Girls in Tech (numérique)
- > Toutes Femmes, Toutes Communicantes (communication)
- > MixCity de BNP Paribas
- > Inter'elles d'EDF
- > TWICE de Total
- > Accent sur Elles d'Accenture
- > Elles d'IBM
- > WE d'Areva

LES RÉSEAUX MEMBRES DU COLLECTIF ENSEMBLE CONTRE LE SEXISME

- > Assemblée des Femmes - Paris Ile-de-France
- > Becometech
- > BPW France
- > Centre Hubertine Auclert
- > Centre InterElles
- > Conseil national des femmes françaises
- > La Clef
- > Excision parlons-en
- > Fédération nationale des CIDFF
- > Femix Sport
- > Femmes Ingénieurs
- > Femmes Solidaires
- > Financi'Elles
- > Fondation des Femmes
- > Jump
- > Grandes Ecoles au féminin
- > Haut Conseil à l'Égalité
- > Mouvement HF
- > Laboratoire de l'Égalité
- > Le Planning familial
- > Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise
- > ONU Femmes
- > Politiqu'elles

- > Social Builder
- > Solidarité Femmes
- > Toutes Femmes, Toutes Communicantes
- > Women in Networking

LES RÉSEAUX POLITIQUES

- > Administration Moderne (Fonction publique)
- > Femmes de l'Intérieur (Ministère)
- > Élués Locales

LES RÉSEAUX INSTITUTIONNELS ET CERTAINS DE LEURS PARTENAIRES

- > ONU Femmes
- > Haut Conseil à l'Égalité
- > Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise

LES LOBBYS

- > Le Laboratoire de l'égalité
- > Le Lobby Européen des Femmes
- > Forces Femmes
- > Vox Femina

Source : Proches





FEMMES ET INFLUENCE : LES CHIFFRES EN 2018



80 ANS DE FÉMINISATION DES LIEUX DE POUVOIRS : ENTRE INCITATION COMPORTEMENTALE ET CONTRAİNTE LÉGALE

Faire de l'égalité entre les femmes et les hommes la « Grande Cause Nationale du quinquennat » ou encore initier une « task force » en faveur de l'égalité professionnelle : les initiatives lancées sous l'impulsion du Président de la République Emmanuel Macron et de Marlène Schiappa, secrétaire d'Etat chargée de l'égalité entre les femmes et les hommes, témoignent de l'urgence à agir sur une réalité qui semble, du moins en apparence, avoir gagné la conviction d'une partie de l'opinion publique.

En effet, malgré un visage politique qui s'est fortement féminisé ces dernières années, l'absence des femmes aux postes clefs du pouvoir reste criante, aussi bien dans la sphère politique (cabinets ministériels, présidences de groupe au Parlement) que dans la sphère privée (postes de direction au sein des comités exécutifs).

De l'année 1936, qui a vu les premières femmes entrer dans un gouvernement, et la proclamation par Emmanuel Macron

de l'égalité femme-homme Grande Cause nationale du quinquennat, l'histoire de la féminisation des lieux de pouvoir est la résultante de deux phénomènes :

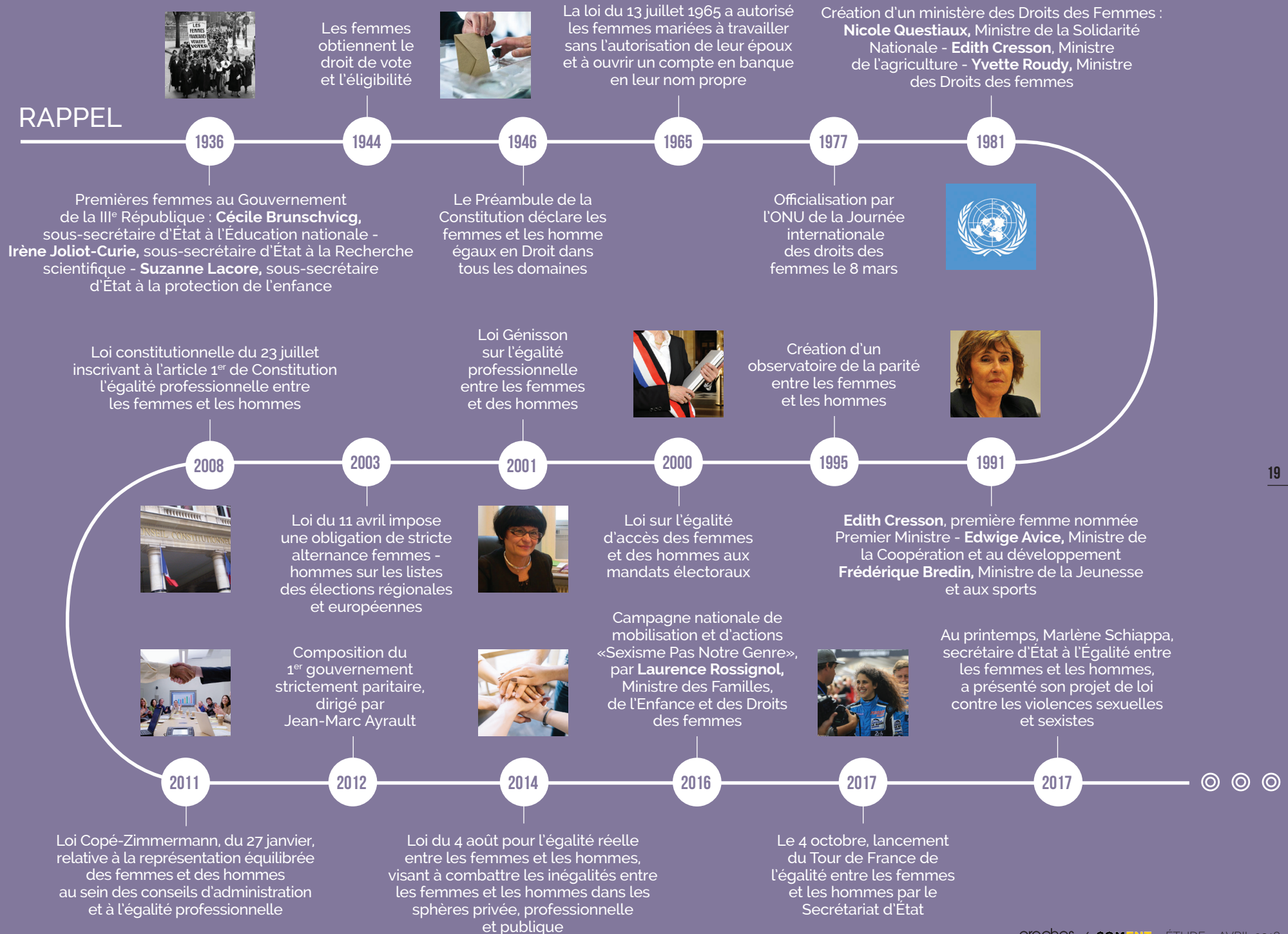
1/ UNE ACCÉLÉRATION CONSTANTE DES MESURES ET ANNONCES ALLANT DANS LE SENS D'UNE PLUS GRANDE ÉGALITÉ.

En effet, entre 2000 et 2018, ce ne sont pas moins de 9 initiatives ou lois qui ont été prises dans ce domaine : loi sur l'égalité d'accès aux mandats électoraux en 2000, loi sur l'égalité professionnelle en 2001 ou encore la loi sur la stricte alternance des listes électorales régionales et européennes en 2003.

2/ UN BALANCEMENT PERMANENT ENTRE INCITATION ET CONTRAİNTE :

de la création d'un observatoire de la parité en 1995 à la loi de 2011 imposant un minimum de femmes dans les conseils d'administration, les initiatives prises depuis 80 ans ont sans cesse alterné entre encouragement et obligations légales.

RAPPEL



Les femmes obtiennent le droit de vote et l'éligibilité



La loi du 13 juillet 1965 a autorisé les femmes mariées à travailler sans l'autorisation de leur époux et à ouvrir un compte en banque en leur nom propre

Création d'un ministère des Droits des Femmes : **Nicole Questiaux**, Ministre de la Solidarité Nationale - **Edith Cresson**, Ministre de l'agriculture - **Yvette Roudy**, Ministre des Droits des femmes

1936

1944

1946

1965

1977

1981

Premières femmes au Gouvernement de la III^e République : **Cécile Brunschvicg**, sous-secrétaire d'État à l'Éducation nationale - **Irène Joliot-Curie**, sous-secrétaire d'État à la Recherche scientifique - **Suzanne Lacore**, sous-secrétaire d'État à la protection de l'enfance

Le Préambule de la Constitution déclare les femmes et les hommes égaux en Droit dans tous les domaines

Officialisation par l'ONU de la Journée internationale des droits des femmes le 8 mars



Loi constitutionnelle du 23 juillet inscrivant à l'article 1^{er} de Constitution l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Loi Génisson sur l'égalité professionnelle entre les femmes et des hommes



Création d'un observatoire de la parité entre les femmes et les hommes



2008

2003

2001

2000

1995

1991



Loi du 11 avril impose une obligation de stricte alternance femmes - hommes sur les listes des élections régionales et européennes



Loi sur l'égalité d'accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux

Edith Cresson, première femme nommée Premier Ministre - **Edwige Avice**, Ministre de la Coopération et au développement - **Frédérique Bredin**, Ministre de la Jeunesse et aux sports



Composition du 1^{er} gouvernement strictement paritaire, dirigé par Jean-Marc Ayrault



Campagne nationale de mobilisation et d'actions «Sexisme Pas Notre Genre», par **Laurence Rossignol**, Ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes



Au printemps, Marlène Schiappa, secrétaire d'État à l'Égalité entre les femmes et les hommes, a présenté son projet de loi contre les violences sexuelles et sexistes

2011

2012

2014

2016

2017

2017

Loi Copé-Zimmermann, du 27 janvier, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et à l'égalité professionnelle

Loi du 4 août pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, visant à combattre les inégalités entre les femmes et les hommes dans les sphères privée, professionnelle et publique

Le 4 octobre, lancement du Tour de France de l'égalité entre les femmes et les hommes par le Secrétariat d'État



SPHÈRES PUBLIQUE ET PRIVÉE : AU-DELÀ DU CHAMP D'APPLICATION DE LA LOI, L'ABSENCE FLAGRANTE DES FEMMES AUX POSTES DE POUVOIR

LES FEMMES DANS LES GOUVERNEMENTS SUCCESSIFS DEPUIS 1981

- De 1981 à 2018, la part des femmes ministres au sein des gouvernements est passée de 14% pour le gouvernement Bérégovoy à 27% en 1995 avec les « Jupettes » jusqu'à 50% depuis les gouvernements Ayrault et Valls (2012-2016).
- Au sein du gouvernement Philippe (2017-2018)**, les femmes sont représentées à 50% avec toutefois des disparités de pouvoir. Si elles ne sont pas cantonnées aux secrétariats d'Etat et ne traitent plus exclusivement des portefeuilles qui leur sont traditionnellement dévolus (égalité des chances, droit des femmes, enfance, tourisme), les femmes n'occupent aucun des quatre postes stratégiques (Premier ministre, intérieur, économie et affaires étrangères).
- Toutefois, cette parité aux postes de Ministres et Secrétaires d'Etat cache de plus grandes disparités au sein des cabinets ministériels (parmi les membres nommés au J.O.). Au 31 décembre 2017, les femmes occupaient 120 des 316 postes de cabinets ministériels. Concernant les postes de direction, 24 ministères et secrétariats sur 32 ne respectaient pas la parité et plus de 80 % avaient des hommes comme directeurs de cabinet.

REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DU GOUVERNEMENT D'EDOUARD PHILIPPE (II) ET DES CABINETS MINISTÉRIELS

ASSEMBLÉE NATIONALE	PRÉSIDENT	VICE-PRÉSIDENT	PRÉSIDENT DE GROUPE	PRÉSIDENT COMMISSION	QUESTEUR	TOTAL
Hommes	1	4	6	4	2	17
Femmes	0	2	1	4	1	8
TOTAL	1	6	7	8	3	25
Représentativité des femmes en %	0	33 %	14,3 %	50 %	33 %	32 %

SÉNAT	PRÉSIDENT	VICE-PRÉSIDENT	PRÉSIDENT DE GROUPE	PRÉSIDENT COMMISSION	QUESTEUR	TOTAL
Hommes	1	5	7	5	3	21
Femmes	0	3	1	2	0	6
TOTAL	1	8	8	7	3	27
Représentativité des femmes en %	0	37,5 %	12,5 %	28,6 %	0,0	22,2 %

Sources : Assemblée Nationale et Sénat

GOUVERNEMENT	MINISTRE	SECÉTAIRE D'ÉTAT	DIRECTEUR DE CABINET	DIRECTEUR DE CABINET ADJOINT	CHEF DE CABINET
Hommes	9	7	25	22	18
Femmes	11	5	7	7	15
TOTAL	20	12	32	29	33
Représentativité des femmes en %	55 %	41,7 %	21,9 %	24,1 %	45,5 %

Source : Gouvernement

SI LES DÉPUTÉES OCCUPENT 40 % DES POSTES DE DIRECTION À L'ASSEMBLÉE NATIONALE, LES SÉNATRICES SONT MOINS D'UN ¼ AUX POSTES DE POUVOIR À LA CHAMBRE HAUTE

LES FEMMES AU PARLEMENT

- De 1981 à 2017, la part des femmes au sein de l'Assemblée nationale est passée de 5,5% à près de 40% aujourd'hui.
- Si l'Assemblée nationale compte presque autant de femmes députées que d'hommes, les postes de président de groupe restent néanmoins tous occupés par des hommes en avril 2018, à l'exception de Valérie Rabault, présidente du groupe Nouvelle Gauche.
- Au total**, la part des femmes aux postes clés (président et vice-présidents, présidents de groupe, présidents de commission, questeurs, déontologue) n'est que de 32% à l'Assemblée et tombe même à 22% au Sénat.

80 % DES POSTES DE DIRECTEUR DE CABINET RESTENT OCCUPÉS PAR DES HOMMES

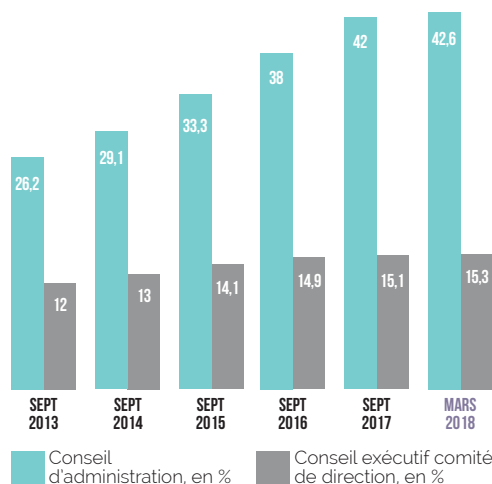
Même constat dans le secteur privé : **la part des femmes aux postes de direction dans les entreprises n'a cessé d'augmenter** durant la dernière décennie, là où le champ de la loi s'applique, en l'occurrence les conseils d'administration des entreprises.

LES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

- > La loi Copé-Zimmermann de 2011 qui a contraint les grandes sociétés françaises à se doter, au 1^{er} janvier 2017, d'un conseil d'administration comptant au moins 40% de femmes, a largement contribué à la féminisation de ces instances.
- > Entre 2013 et 2018, la part des femmes au sein des conseils d'administration dans le SBF 120 a presque doublé, passant de 26% à près de 43% en 5 ans.
- > Pourtant, force est de constater que 100% des CEO du CAC 40 restent des hommes, aucune femme ne cumulant à la fois le poste de Présidente et celui de Directrice générale.

EN MARS 2018, ON DÉNOMBRAIT 43 % DE FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION CONTRE 15 % DANS LES COMITÉS DE DIRECTION

L'ÉVOLUTION DE LA FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES DU SBF 120



Source : Les Echos/Ethics & boards



LE TOP 3 DE LA FÉMINISATION DES « COMEX » DU SBF 120

Parmi les 120 entreprises ayant la plus forte capitalisation, 3 tirent leur épingle du jeu avec un taux de féminisation particulièrement élevé : 56 % pour Icade, 43 % pour GTT et 40 % pour Ipsos.



* Ces chiffres se basent sur 111 entreprises du SBF 120, 9 d'entre elles n'ayant pas rendu publique la composition de leur comité exécutif.



Simone Veil - Membre du Conseil constitutionnel de 1998 à 2007

LES FEMMES AU SEIN DES COMITÉS EXÉCUTIFS

- > Contrairement à l'évolution positive dans la composition des conseils d'administration impulsée par la loi Copé-Zimmermann, l'absence de femmes au sein des comités exécutifs des grandes sociétés reste flagrante.
- > Encore largement présentes dans les « fonctions supports » (communication, marketing, RH...), **on dénombre 15 % des femmes membres des « ComEx » du SBF 120***
- > **25 entreprises du SBF 120 ne comptent aucune femme dans leur comité exécutif**, soit plus d'un 1/5 d'entre elles
- > **Seulement 7 femmes sont à la tête d'entreprises du SBF** contre 111 hommes.

25 ENTREPRISES DU SBF 120 NE COMPTENT AUCUNE FEMME DANS LEUR COMITÉ EXÉCUTIF*

ET APRÈS ?

A chaque étape, le parcours des femmes vers le pouvoir est influencé par une multitude de facteurs, endogènes et exogènes. Les « 8 vérités qui dérangent » que nous avons identifiées, sont celles des femmes qui nous ont livré leur regard, et contre lesquelles certaines se sont battues pour exercer les responsabilités qui sont les leur aujourd'hui.

Mais elles sont aussi, sans aucun doute, le fait de nombreuses autres femmes, qui ont démontré que la légitimité se gagne encore difficilement dans un système de société dominé depuis plusieurs siècles par les hommes.

Derrière ces vérités qui dérangent, c'est avant tout l'ancrage de ces phénomènes dans toutes les sphères de notre société qui est frappant. De l'éducation et la famille au monde professionnel, les similitudes sont flagrantes, et l'on ne peut que regretter qu'elles se répètent génération après génération.

8 vérités qui dérangent, et que nous voulons mettre en lumière afin de les faire mentir dans les années à venir.

Si le statut de « Grande Cause nationale » pourrait permettre à l'égalité femme-homme de bénéficier de campagnes de communication grand public sur le sujet tout au long du quinquennat, le recours à l'appareil législatif prime aujourd'hui dans l'agenda politique.

Une démarche loin d'être anodine alors que pour la majorité de notre panel, les textes comme la loi Copé-Zimmermann sont même un « mal nécessaire » qui aura permis de provoquer des changements concrets et quasi immédiats dans les organisations, mais aussi d'infléchir progressivement les mentalités qui nécessitent plus de temps pour changer.

Ce combat pour le changement de mentalités reste, lui aussi, une bataille d'influence où le rôle de la communication

est déterminant. Elle agit sur les messages véhiculés comme sur l'ensemble des biais et *mediums* qui contribuent à figer aujourd'hui nos stéréotypes : les médias, le langage, la publicité, l'écriture, les mythes...

Dans la continuité des avancées de ces 50 dernières années, ces vérités confirment surtout la nécessité d'engager, dès à présent, un combat de société collectif et intergénérationnel pour donner à voir, à travers et au-delà de l'égalité des genres, un nouveau modèle de société à bâtir, femmes et hommes, ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES DE PRESSE

DAUVERGNE Géraldine, 05/03/2018, "L'évolution de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120", In « Les Echos » [En ligne], sur <<https://business.lesechos.fr/directions-generales/gouvernance/conseil-d-administration-surveillance/0301357387193-grandes-entreprises-les-femmes-aux-portes-du-pouvoir-319151.php>>

KAUFFMANN Sylvie, BEZAT Jean-Michel, BRATMAN Nathalie, DELBERGNE Michel, LEGRAND Christine, TRUC Olivier, 02/03/2012, "Femmes et pouvoirs", In « Le Monde » [En ligne], sur <http://abonnes.lemonde.fr/a-la-une/article/2007/03/07/existe-t-il-une-approche-feminine-du-pouvoir_880124_3208.html>

REVUES

JUILLET Alain, RACOUCHOT Brunot, 2012, "L'influence, le noble art de l'intelligence économique", Communication et organisation [En ligne], mis en ligne le 01 décembre 2014, p. 161-173.

QUELQUEJEU Bernard, 2018, "La nature du pouvoir selon Hannah Arendt. Du 'pouvoir-sur' au 'pouvoir-en-commun'", Revue des sciences philosophiques et théologiques, 2001/3 (Tome 85), p. 511-527.

WEBGRAPHIE

DESSINGES Catherine, 2018, "Synthèse bibliographique : Le concept de pouvoir dans les organisations", [En ligne] <<http://enset-media.ac.ma/cpa/fixe/Pouvoir.org.pdf>>

Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, 2017, "Gouvernement paritaire et Secrétariat d'État chargé de l'égalité des femmes et des hommes : l'exigence d'égalité réaffirmée", [En ligne] 23/05/2017, <<http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/parite/actualites/article/gouvernement-paritaire-et-1264>>

Observatoire des inégalités, 2018, "La part des femmes au Sénat progresse modestement", [En ligne] 26/09/2017, <<https://www.inegalites.fr/paritefemmeshommespolitique>>

RAPPORTS ET ÉTUDES

BOUSQUET Danielle, GRESY Brigitte, SENAC Réjane, POINT Sébastien, RESSORT Caroline, 10 Février 2016, "Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance. Rapport intermédiaire d'évaluation de la mise en oeuvre des lois du 27 janvier 2011 et du 12 mars 2012", Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, 116 p.

DE BEAUFORT Viviane, septembre 2012, "Femmes et pouvoir : Tabou ou Nouveau modèle de gouvernance ?", Essec Business School, Women BE European Boards ready ; Boyden global executive search, 32 p.

TAVERNIER Jean-Luc, DEMAISON Catherine, GRIVET Laurence, MAURY-DUPREY Denise, MAYO-SIMBSLER Séverine, TAGNANI Stéphane, 07/03/2017, "Femmes et hommes, l'égalité en question. Edition 2017", Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques Références, 192 p.

VAINQUANT Jean-Philippe, GROPPA Charlotte, SZLANKE Johanna, Mars 2017, "Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes - Chiffres clés, édition 2017", Secrétariat d'Etat chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, 16 p.

proches

agenceproches.com
@agenceProches

En partenariat avec

COM-ENT

Communication & Entreprise

communicationentreprise.com
@CometEntreprise

et

TOUTES FEMMES
TOUTES COMMUNICANTES
COMENT