



Femmes cadres : quelles perspectives de carrière ?

Accenture et GEF¹ recueillent pour la première fois le point de vue des entreprises et dressent un bilan de la situation des femmes cadres en France, 30 ans après l'ouverture des grandes écoles aux femmes. Selon cette étude, 93% des entreprises reconnaissent l'existence de freins à la carrière des femmes et 70% agissent sur la base de ce constat...

Pour mieux comprendre les perspectives de carrières offertes aux femmes cadres d'aujourd'hui, Accenture et GEF ont interrogé les plus grandes entreprises françaises. Il en ressort que les entreprises sont particulièrement attentives aux chiffres et pour la majorité, elles réagissent face au déséquilibre des sexes dans les populations de cadres et de cadres dirigeants. De nombreux projets ont vu le jour dans le but de remédier à cette situation.

Les entreprises pionnières dans ce domaine nous aident à tirer les enseignements de quelques années d'actions ciblées vers les femmes.

Elles manquent encore de recul pour mesurer l'impact de leurs initiatives, mais selon elles, un grand cap a été franchi en ce qui concerne les mentalités.

¹GEF : le Groupement des Grandes Ecoles au Féminin rassemble les associations d'anciennes élèves diplômées de l'ECP, ENA, ESCP, ESSEC, HEC, INSEAD, Mines, Polytechniques et Sciences Po

Des chiffres qui confirment l'existence d'un "plafond de verre"

La partie quantitative de l'étude souligne les faibles taux de féminisation des équipes de management et de direction. En effet, si 40% du personnel de notre échantillon d'entreprises sont des femmes, elles ne représentent plus que 30% de la population cadre. Quant aux organes de décision, ils ne comptent en moyenne qu'une femme pour sept hommes : 14% dans les comités de direction et 10% dans les comités exécutifs !

Une véritable prise de conscience de la part des entreprises

D'emblée, 93% des sondés reconnaissent l'existence de freins à la carrière des femmes en entreprise. Les freins identifiés sont divers : des freins externes tels que l'importance des réseaux masculins informels, mais également des a priori sur une moindre disponibilité et mobilité ou, dans une moindre mesure, sur le manque relatif d'ambition des femmes.

Par ailleurs, lorsqu'on rentre dans le détail des taux d'attrition, les chiffres mettent en évidence des cycles de carrières différenciés. Les femmes semblent généralement quitter ou changer d'entreprise avant les hommes : entre 31 et 35 ans, leur taux de départ s'élève à 24% contre 5% pour les hommes, soit cinq fois plus. Les hommes ont plutôt tendance à partir entre 36 et 40 ans (26% contre 14% pour les femmes).

Face à ces constats, 70% des entreprises interrogées ont lancé une réflexion sur le sujet en y voyant une opportunité managériale, basée sur la complémentarité des atouts féminins (créativité, intuition, écoute, pragmatisme...), plus qu'une opportunité d'image ou que l'anticipation d'une pénurie de cadres. Les 30% restantes n'en ont pas ressenti le besoin, soit que la situation des femmes cadres soit jugée satisfaisante dans leur entreprise, soit que cette réflexion soit englobée dans une réflexion plus vaste (par exemple, sur la diversité), soit encore que le principe d'égalité de traitement selon les sexes leur paraisse antinomique par rapport à ce type de démarche.

Trois catégories d'actions identifiées : du soutien logistique à la révolution culturelle !

L'objectif des entreprises ayant lancé des actions est avant tout quantitatif : elles sont 73% à déclarer vouloir augmenter la proportion de femmes dirigeantes. D'où la mise en place d'un plan d'actions ciblé, avec un soutien marqué de la direction. Nous avons ainsi identifié trois grandes familles d'actions au sein de l'échantillon étudié : 54% des entreprises interrogées mènent des actions de soutien logistique pour faciliter le quotidien, 25% des actions dites de "mise en situation" des femmes, 21% cherchent à faire évoluer les mentalités.

La volonté de mener à bien ces actions résiste au climat économique morose : 86% des

entreprises n'ont ni reporté ni annulé la mise en oeuvre de leurs initiatives ; certaines entreprises disposent même d'un budget provisionné sur une période pluriannuelle ; 40% sont allées jusqu'à dédier au moins une personne à la mise en oeuvre et au suivi des programmes " femmes ".

Faciliter le quotidien

L'essence même de ce type d'actions repose sur un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'ampleur et la nature des actions varient d'une entreprise à l'autre : gamme de services disponibles immédiatement (halte garderie, baby-sitters, fleurs, blanchisserie...), flexibilité du temps de travail en surfant sur les 35 heures, télétravail, accompagnement lors des départs/retours en congé de maternité, réflexion sur le contrat cadre-entreprise...

Mettre les femmes en situation de réussir

L'objectif est de mettre à la disposition des femmes tous les moyens nécessaires à leur réussite. Ces actions sont nées d'un triple constat : il existe des réseaux informels exclusivement masculins sans aucun équivalent féminin ; les femmes ne sont pas naturellement pro-actives dans la manière de valoriser leur travail ou de gérer leur carrière ; les managers d'aujourd'hui hésitent encore à confier des postes à responsabilité à des femmes ou à les pousser vers le haut, un réflexe pourtant spontané quand il s'agit de collaborateurs masculins.

Pour contrecarrer ces faits, un quart des entreprises interrogées ont mis en place des actions de mise en réseau, de coaching ou encore de parrainage, avec une volonté affichée de donner les clés manquantes aux femmes pour évoluer, de leur faire prendre conscience de la nécessité et de l'efficacité du "marketing personnel", de se sentir soutenue grâce aux partages d'expériences. Les actions ciblent également les dirigeants masculins afin de leur faire prendre conscience des différences de comportements féminins / masculins et de les exposer aux femmes à haut potentiels de l'entreprises de manière que celles-ci ne soient plus " oubliées " dans les processus de promotion et les plans de succession.

Faire évoluer les règles du jeu

Par ces actions, l'entreprise cherche à mettre en exergue et à capitaliser sur la diversité de ses collaborateurs. Elle touche ainsi directement la culture interne, ébranle des valeurs souvent fortes et ancrées. A ce stade, la communication, aussi bien de la direction vers l'ensemble du personnel qu'au sein même des structures de direction, paraît cruciale.

Les travaux de réflexion concernent les systèmes d'évaluation et de rémunération, la définition de modèles de carrières innovants adaptés aux profils et aux rythmes de chacun(e). L'objectif étant de promouvoir les " valeurs " dites féminines au sein de l'entreprise. On n'attend pas des femmes managers qu'elles deviennent des hommes comme les autres...

Difficultés et paradoxes : comment les éviter ?

De nombreuses entreprises ont lancé des programmes " femmes ", il y a quelques années, devenant définitivement les pionnières en la matière. Elles ont dû faire face à des choix délicats. Aujourd'hui, les actions commencent peu à peu à porter leurs fruits en termes de notoriété, d'acceptation, d'intérêt. Pour autant, les entreprises recommandent de ne pas perdre de vue plusieurs éléments : avoir des indicateurs clairs et définis pour mesurer l'impact de leurs actions, savoir insérer subtilement le programme " femmes " dans un environnement plus ou moins réceptif ou hostile, gérer la question des hommes.

Les difficultés qui subsistent sont de plusieurs ordres :

Les objectifs quantitatifs

Ils sont indispensables à l'ajustement et au pilotage du plan d'actions, mais présentent deux écueils : ils peuvent être identifiés comme l'application masquée d'une loi de quotas (contraire au droit du travail français) ; ils pourraient déprécier le mérite des femmes qui réussissent, en étant taxées d'un favoritisme numérique. Les entreprises n'ont pas encore trouvé de réponse à cette difficulté. A l'avenir, l'idée est d'aller au bout de la logique des chiffres en transformant complètement les logiques de promotion et de nominations qui restent à ce jour calquées sur des valeurs " masculines ".

Des actions " femmes " intégrées dans des actions " diversité " ?

L'intégration des initiatives dédiées aux femmes dans un plan d'actions plus global de diversité (ethnique, culturelle, religieuse, parcours professionnels...) : cela facilite la compréhension des différences hommes/femmes au même titre que les différences inter-culturelles. Ceci dit, la problématique de la diversité est mieux appréhendée dans les entreprises américaines (culte de la communauté aux Etats-Unis) que dans les entreprises européennes.

L'adhésion des hommes

Comment mener efficacement un programme " femmes " sans que les hommes se sentent exclus et sans faire de discrimination positive ? Les approches des entreprises à cet égard sont variées. De manière générale, elles sollicitent la participation des hommes dans le cadre d'actions diverses et notamment de coaching, mais surtout dans le cadre d'actions de communication interne et externe.

Une communication au service de la sensibilisation

La communication reste l'un des principaux canaux de sensibilisation : les entreprises actives communiquent à 82% en interne et à 41% en externe. La communication interne s'adresse aussi bien aux femmes qu'aux hommes. L'accent est souvent mis sur les actions mixtes, destinées à la fois aux femmes et aux hommes. D'où le problème de positionnement du programme...

Les prochaines étapes ?

On constate que la plupart des entreprises, qui ont engagé des actions depuis quelques années, les ont reconduites en dépit du ralentissement économique et des défis rencontrés en chemin. Cependant, le nombre d'entreprise lançant de nouvelles actions décroît chaque année...

Ceci peut être attribué au ralentissement économique qui conduit les moins déterminés à attendre pour lancer leurs programmes. Ceci peut également être analysé comme un phénomène " d'innovation gap " : les pionniers ont engagés des actions innovantes alors que les autres entreprises attendent de juger des résultats pour se lancer à leur tour dans l'action, créant ainsi une vague de généralisation.

Pour répondre à la question posée par ces chiffres et suivre l'évolution des programmes, GEF et Accenture ont décidé de reconduire leur étude commune dans deux ans.

Rendez-vous dans deux ans...

Méthodologie

Cette enquête a été conjointement menée par Accenture et GEF auprès

de 60 entreprises leaders dans leurs secteurs et classées dans les 300 premières entreprises en France (chiffre d'affaires moyen de 11,5 milliards d'euros). Un questionnaire quantitatif et qualitatif a été adressé aux directions générales et aux directions des ressources humaines, puis complété par une série d'entretiens qualitatifs en face à face.

A propos de Grandes Ecoles au Féminin

Créé en 2002 et regroupant les associations de diplômés et d'anciens de l'ECP, ENA, ESCP, ESSEC, HEC, INSEAD, MINES, POLYTECHNIQUE et SCIENCES PO, GEF a pour vocation : d'initier un dialogue entre les femmes diplômées et les entreprises et organisations pour mieux gérer le potentiel féminin à leur profit mutuel dans les années à venir ; d'être un groupe de partage, d'échange et de réflexion pour les femmes cadres visant à mieux comprendre, informer et construire avec les entreprises et les organisations. GEF s'associe à un partenaire privilégié, The Paris Professional Women's Network (Paris PWN - www.parispwn.net), une association poursuivant le même objectif : la promotion professionnelle des femmes cadres.

A propos d'Accenture

Accenture s'intéresse depuis longtemps à la question du potentiel féminin. Un intérêt concrétisé en 1999 par le lancement d'un programme interne - Great Place to Work for Women - avec pour objectif d'aider les femmes à mettre en valeur leur potentiel, à étendre leurs réseaux et optimiser leurs opportunités de carrières. Pour plus de détails, contacter paule.comby@accenture.com ou reportez-vous au site <http://www.accenture.com/fr>. Accenture est le leader mondial du conseil en management et en services informatiques. Ayant pour mission d'innover, Accenture aide ses clients à réaliser leur vision et à créer de la valeur concrète. Fort de son expertise sectorielle, de ressources disponibles à l'échelle mondiale et de son expérience reconnue du conseil et de l'externalisation, Accenture a la capacité de mobiliser pour chaque projet les compétences, les alliances et les technologies les plus appropriées.

Grâce à ses 75 000 collaborateurs présents dans 47 pays, le chiffre d'affaires d'Accenture s'est élevé à 11,6 milliards de dollars pour l'année fiscale clôturée le 31 août 2002.

Pour toute information complémentaire sur cette enquête, merci de contacter :
Pour Accenture France - accenture.france@accenture.com
Pour GEF - Véronique Préaux - veronique.preaux@aaescp-eap.net