



BearingPoint

Lettre *Convergence*

La féminisation des organisations

A PROPOS DE BEARINGPOINT

Fort de 17 500 consultants dans 60 pays, BearingPoint est l'un des leaders mondiaux du conseil en management et en technologie. Avec plus de 700 professionnels, BearingPoint France conseille les plus grandes entreprises et administrations publiques. Nos services incluent le conseil stratégique et opérationnel, la mise en place d'ERP et le conseil en technologies de l'information.

Notre centre de recherche et de prospective, le BearingPoint Institute, analyse les tendances du marché et les enjeux majeurs pour nos clients. BearingPoint est coté au New York Stock Exchange (symbole : BE) et figure, pour la troisième année consécutive, parmi les leaders du classement des Most Admired Companies du magazine Fortune. Son siège international est situé à McLean, dans l'Etat de Virginie, aux Etats-Unis.

Pour de plus amples informations :

www.bearingpoint.com

Quelle entreprise peut se permettre aujourd'hui d'ignorer le potentiel que représente « un homme sur deux » ?

Tandis que les figures de proue se bousculent à l'affiche des instances politiques, que le cinéma fait la part belle au « sexe faible », que les grands tournois sportifs couronnent des femmes incarnant les nouvelles valeurs, la conscience collective ne semble pas suivre ce mouvement à la même vitesse. Les obstacles à la parité, de nature psychologique bien souvent, restent difficiles à lever. Dans un cadre économique où l'actualité met au devant de la scène le positionnement de la femme au sein de l'entreprise, alimentée par la pression législative et des statistiques comparatives peu avantageuses pour les pays européens et la France notamment, les dirigeants de l'hexagone sont partagés face au sujet.

Vecteur médiatique, réel enjeu économique, contrainte sociétale, gage de développement durable ou outil social, la mixité des organisations évolue plus ou moins vite selon les entreprises. Les actions engagées privilégient bien souvent la féminisation au sein de l'encadrement, et s'attachent peu dans les faits à contrer l'effet paroi de verre qui cantonne le

« beau sexe » dans des fonctions support, rarement au cœur du business. Le recrutement reste le premier levier activé ; la mobilité et la diffusion de la parité au sein de la pyramide sont quant à elles moins évidentes.

A l'heure de la Diversité, de l'intégration des minorités visibles et de l'exigence d'égalité, de nombreuses entreprises se posent les questions de la Féminisation: Où en sont les grandes organisations ? Quelles démarches sont-elles mises en œuvre ? Lesquelles réussissent ?

Les résultats d'une analyse qualitative menée par le cabinet de conseil BearingPoint pour le Groupe Total auprès de grandes entreprises françaises permettent d'éclairer le débat.

La sous-représentation des femmes dans les organisations, accrue vers les échelons hiérarchiques les plus élevés, est un fait historique qui n'a pas empêché la Révolution Industrielle ou les « Trente Glorieuses ». Pourquoi serait-ce soudain un problème ? La réponse tient en deux mots : pouvoir et natalité.

Une courte histoire du Pouvoir

La notion de pouvoir doit être replacée dans une perspective historique. L'entrée des femmes dans le monde du travail non-agricole s'est fait par « effraction », essentiellement par substitution de main d'œuvre féminine à une main d'œuvre masculine mobilisée pendant les guerres mondiales, en Europe puis aux Etats-Unis. Jusqu'aux années 60, cette main d'œuvre cantonnée aux tâches d'exécution reflète largement la situation du corps social. La féminisation du monde professionnel, parfois significative en effectifs (dans l'industrie textile par exemple), reste fermement cantonnée au bas de la pyramide. La rupture entre les entreprises et le corps social intervient graduellement dans les années 80, avec deux phénomènes : à mesure que les femmes progressent aux postes à responsabilité (magistrature, politique, etc.), les entreprises apparaissent en décalage, projetant l'image persistante de dirigeants masculins pilotant des équipes d'« hommes en gris ». Ce décalage est rendu plus lourd de conséquences alors que les femmes, espérance de vie aidant, détiennent une part croissante des actions des entreprises (42,5% au sein de l'actionnariat) et un rôle grandissant dans le monde

économique (80% des décisions d'achat d'après le cabinet Diafora). De sorte que consommatrices, actionnaires ou leaders d'opinion, les femmes peuvent s'appuyer sur une puissance accrue dans la société pour juger et influencer l'entreprise.

Pouvoir de la Natalité

Le second facteur réside dans la démographie, une des disciplines les plus fiables des prévisions économiques. Les fluctuations de natalité (départ en retraite des baby-boomers et arrivée sur le marché du travail des « classes creuses ») se conjugueront en France à partir de 2007 environ.

Si l'impact sur le nombre de postes à pourvoir doit être globalement positif, toutes les organisations, publiques ou privées, déjà en compétition sur le recrutement et la rétention des talents, se préparent à une guerre des compétences plus vive encore.

Ces tensions seront accrues par des « effets de loupe » dans des disciplines où la mode ou le système éducatif rendra difficile l'équilibre de l'offre et de la demande (ingénieur, chirurgien, ouvriers qualifiés de la manutention, cadres commerciaux, sages-femmes, cuisinier, etc.).

Dans une telle perspective, quelle organisation pourrait se

permettre d'ignorer le potentiel que représente « un homme sur deux » ? Encore faut-il pouvoir attirer ces femmes en leur projetant, à tous les niveaux hiérarchiques, l'image d'une organisation ouverte qui leur permettra de progresser.

A ces deux critères, pouvoir et natalité, s'ajoutent des contraintes législatives et réglementaires : obligation de constituer une commission sur l'égalité professionnelle avec la loi Génisson 2001, accord national interprofessionnel sur la mixité et l'égalité professionnelle en 2004, loi relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes en 2006. Ces dernières ne sont que le reflet de l'appropriation par le corps social de la nécessité de traiter les femmes sur un pied d'égalité, tant d'un point de vue éthique que sociétal.

Certains grands groupes ont depuis longtemps identifié ces enjeux et mis en place des programmes plus ou moins volontaires pour y répondre, voire en tirer partie. L'étude conduite par BearingPoint⁽¹⁾ contraste entre des constats pessimistes et l'observation de dynamiques efficaces.

Alors que PepsiCo vient de désigner une femme comme sa prochaine dirigeante, la question peut paraître relever du combat d'arrière-garde. Pourtant cette nomination, pour

notable qu'elle soit, apparaît plus comme un des quelques arbres qui cachent une forêt très masculine. L'examen des données macro-économiques sur le positionnement des femmes au sein des entreprises françaises est brutal. La mécanique de la sous-représentation est claire : un recrutement initial généralement plus faible que celui des hommes, avec à chaque niveau de la pyramide (global/ cadre/ dirigeant) un renforcement du malthusianisme.

Quelques chiffres : En France, les femmes représentent 58% des diplômés du baccalauréat, et 45,6% des actifs sur le marché du travail⁽²⁾, les secteurs les plus représentés étant l'éducation (29% de la population féminine occupée), les services (22%), la santé (13%), le commerce (13%). Elles représentent 26% au sein de l'encadrement du secteur privé, 17% des dirigeants des entreprises privées (cette proportion étant inversement proportionnelle à la taille de l'entreprise), 6% des conseils d'administration (contre 22% en Norvège ou 13,6% aux Etats –Unis). A noter que 30% des entreprises du CAC 40 ne comptent aucune femme au sein des instances de direction, des équipes dirigeantes et conseils d'administration ou de surveillance⁽³⁾.

L'étude démontre que, si une large convergence émerge sur les enjeux de la féminisation, les résultats restent très inégaux selon les organisations. Les entreprises les plus avancées suggèrent que les vecteurs de réussite sont cependant identifiables et répliquables. 80% des entreprises interrogées positionnent l'enjeu économique comme prioritaire dans les motivations de leur démarche Mixité ; 60% citent uniquement l'enjeu économique (Le classement des principaux enjeux étant le suivant : 1 économique ; 2 développement durable ; 3 image ; 4 social ; 5 législatif). L'impulsion donnée par le Dirigeant est une caractéristique commune à la genèse et au suivi de la plupart des projets. Pour la majorité des entreprises, le management du Groupe s'implique dans le suivi du dossier Féminisation au plus haut niveau. Ce dossier est alors suivi en instance de comité exécutif ou de direction une à six fois par an. Toujours en lien avec les Directions Ressources Humaines, les projets Mixité impliquent bien souvent d'autres directions : Développement Durable, Diversité, Communication. D'autres acteurs sont amenés à participer au processus : les Directions Générales, les managers des directions opérationnelles, les recruteurs, et ce au niveau corporate ou filiale. A minima une personne est

généralement en charge du dossier, relayée par des correspondants locaux.

Les pratiques jugées les plus efficaces par les entreprises interrogées sont les suivantes :

- 1.** Travailler collégalement sur le sujet Mixité en mode projet, avec un groupe constitué d'hommes et de femmes de tous horizons (statut, pays, etc.),
- 2.** Commencer par le levier du Recrutement pour « amorcer le flux » et créer un vivier de potentiels féminins ; pour chaque filière (commercial, ingénierie, finance, etc.), recruter la même proportion de femmes que celle en sortie d'école,
- 3.** Mettre en place une politique Mixité au sein de la Gestion de Carrière afin de maîtriser les proportions hommes femmes à tous les niveaux hiérarchiques (mobilité, promotion, haut-potentiel, etc.) et dans tous les métiers de l'entreprise (opérationnels ou supports),
- 4.** Prêter une attention particulière à la gestion du « plafond de verre »⁽⁴⁾ atteint généralement au niveau de la tranche 30/40 ans en anticipant spécifiquement les situations de décrochage potentiel (maternité accompagnée, expatriation anticipée, etc.),

5. Prévoir des solutions souples pour favoriser l'équilibre vie professionnelle / vie privée (prise en compte de la carrière du conjoint en cas de mobilité, enfants en bas âge et crèche d'entreprise, déplacements et télétravail, etc.),
6. Communiquer en interne sur la démarche, et préférer la notion de Mixité à celle de Féminisation.

Reste la question du temps au bout duquel ces résultats sont obtenus. La réponse ne peut être appréciée qu'en la liant à la culture de l'entreprise. Quelle situation de départ ? Quelle acceptabilité par le corps social ? Quel degré de concertation entre les instances de direction et les collaborateurs ? Généralement insufflée par le top management, la démarche de féminisation doit apprécier le compromis entre un changement volontaire qui obligera les équipes à largement « accepter » une impulsion rapide venue d'en haut (délai typique de 2 à 4 ans), et une évolution plus mesurée fondée sur une plus large concertation (délai typique de 5 à 10 ans). Parfois la démarche est initiée par le corps social lui-même (avec notamment la création de réseau féminin au sein de l'entreprise). Mesurer reste essentiel : 75% des entreprises du panel ont opté pour des programmes Mixité volontaristes,

pilotant la démarche par la définition d'indicateurs et s'appuyant sur des objectifs quantifiés et communiqués. Les autres préfèrent une approche en douceur, fondée sur la persuasion et l'accompagnement.

Les retours d'expérience analysés font ressortir quatre conditions de réussite majeures :

- 1.** L'implication des dirigeants dans la durée est la première condition de réussite. Sur un sujet qui va souvent à l'encontre d'une culture non-dite, seul un discours fort plaçant l'enjeu à un niveau stratégique permet de le crédibiliser. Ce discours ne peut se limiter à une impulsion initiale et doit se traduire par un suivi visible dans la durée.
- 2.** Tout progrès est chiffré. Sans un diagnostic initial mesuré, et idéalement comparé à des données statistiques et une appréciation qualitative de la situation du secteur, il est illusoire de définir et surtout de suivre un plan d'actions qui aille au-delà de l'incantation. Cet effort de suivi quantifié implique fréquemment une adaptation du Systèmes d'Information des Ressources Humaines de l'entreprise et constitue une opportunité par rapport à la diversité : la mixité se mesure et se communique.

3. Il doit y avoir cohérence entre le discours et les faits visibles. L'annonce de ce type d'initiative crée non seulement une situation d'attente, mais parfois aussi des réactions défensives fortes. Si le discours n'est pas relayé rapidement par des actions concrètes, tangibles et communiquées (idéalement à travers des illustrations individuelles), le scepticisme s'installe.
4. Le « plafond de verre »⁽⁴⁾ est le champ de bataille essentiel. Les entreprises du panel (CAC 40) n'ont pas de difficulté à recruter des femmes, de par leur image et les opportunités de carrière qu'elles proposent. Celles qui réussissent à conserver la mobilisation de leurs meilleurs potentiels féminins sont celles qui ont fait de leur gestion du « plafonds de verre » un avantage compétitif en anticipant et accompagnant cette période critique où les meilleurs éléments se demandent si le jeu est assez ouvert avec leurs collègues masculins pour progresser. Les femmes cadres sont les premières concernées.

Une recommandation nous semble critique : ne pas tomber dans la discrimination positive. Si l'entreprise cesse d'être perçue comme une méritocratie, si le genre semble l'emporter sur la valeur personnelle dans l'équité des promotions, une

initiative en faveur de la féminisation risque de se retourner contre ses objectifs. Les femmes sont souvent les premières opposées à de tels discours, légitimement soucieuses d'être reconnues pour leur mérite (une réaction similaire a pu être observée aux Etats-Unis, où certaines communautés asiatiques ont par exemple remis en question l'application des règles de quotas à leurs égards, estimant qu'ils jouaient in fine contre elles). C'est affaire d'équilibre et de justesse dans le discours, mais aussi d'explicitation des résultats.

Denis Florin et Jeanne Renard

1 - Etude conduite en 2005/2006 combinant données publiques et données spécifiques de 2004 obtenues auprès d'un panel de plusieurs grandes entreprises industrielles françaises sur une base déclarative

2 - Source Insee, enquête emploi 2003

3 - Source : Fortune 2004

4 - Définition du Plafond de verre : « Les barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités » (BIT, 1997)