

1. Le pouvoir, une très ancienne exclusivité masculine

« *Toute structure sociale prend naissance
dans le pouvoir du père.* »
Élisabeth Badinter¹

L'entreprise industrielle a été comme toutes les institutions, l'Église, l'Armée, la Nation, conçue sur le mode paternaliste dont on connaît bien le « *design* » : autorité de droit divin des chefs mâles, pouvoir centralisé dans leurs mains et contrôlé par des sous-chefs dans une structure hiérarchique qui cloisonne soigneusement les décideurs et les exécutants, les responsabilités et les tâches et qui organise l'obéissance de tous.

Les femmes, comme dans les autres organisations sociales, sont entrées dans cet « *ordre masculin* » (qui, comme le montre Pierre Bourdieu dans *La domination masculine*², se passe de

1. Élisabeth Badinter, *L'un est l'autre*, Odile Jacob, 2004.

2. Pierre Bourdieu, *La domination masculine*, Points, 2002.

justification), par la petite porte, pour effectuer des tâches subalternes. « *Au cours de la première révolution industrielle, elles entrent dans le salariat comme auxiliaires de machines ou pour effectuer des travaux répétitifs dans le tissage, la métallurgie, l'électronique, dans les bureaux où leur dextérité et leur soumission font merveille* », rappelle Évelyne Serdjénian¹. À la frontière qui existait entre travail professionnel et travail domestique s'est alors ajoutée une frontière entre emplois féminins et emplois masculins à l'intérieur de l'entreprise.

Pendant les Trente Glorieuses, années de croissance et de consommation, les filles font des études de plus en plus poussées, commencent à être choyées comme clientes par les entreprises. Elles s'y introduisent en masse depuis la fin des années 60 qui consacrent leur libération sur le plan sexuel (la pilule – 1967) et économique (elles n'ont plus besoin de l'autorisation de leur mari pour travailler – 1965) Le nombre de femmes cadres s'accroît et quelques dirigeantes pointent le nez.

Les évolutions de l'entreprise

Certes, les hommes n'ont pas attendu l'arrivée des femmes au pouvoir pour réaliser que les

1. Évelyne Serdjénian, *L'égalité des chances et les enjeux de la mixité*, Insep Consulting, 1987.

entreprises conçues à l'ère de l'énergie et de la machine par les ingénieurs, seigneurs du régime, dans un contexte simple et normatif, devaient s'adapter à la complexité croissante de l'environnement, à la montée des services, aux exigences des clients noyés dans l'offre proliférante de produits et de services et au développement des nouvelles technologies de l'information. Depuis les années 70, en réponse aux insuffisances de la structure pyramidale, de nouveaux types d'organisation sont apparus : organisations matricielles (années 70), organisations transverses (par projet et par processus) dans les années 80-90, puis réticulaires et virtuelles. Les experts préconisent de décloisonner les organisations, de les rendre plus flexibles, de miser sur des structures en réseau, de décentraliser les décisions, d'autonomiser le personnel pour libérer les énergies et les intelligences et atteindre l'excellence. Avec le développement de l'analyse systémique et de la pensée complexe, la métaphore du vivant prend le pas sur celle de la machine pour inspirer l'entreprise qui doit devenir « *polycellulaire* »¹, « *en réseau* »², « *intelligente*.³ » Les modes managériaux ne cessent de se succéder : qualité, juste à temps, reengineering des processus, empowerment, etc. Mais de fait, comme le

1. Hubert Landier.
2. Hervé Sérieyx.
3. André-Yves Portnoff.

remarque François Dupuy, sociologue, président de Mercer Delta Consulting France :
« *L'évolution des organisations traditionnelles s'est faite essentiellement autour de l'exigence accrue de qualité et de réduction des coûts.* »

Sans grand changement pour les femmes dirigeantes

On pouvait penser que ce courant d'innovations ouvrirait des voies d'accès au pouvoir des femmes. C'était sans compter avec la nature des institutions dont l'objectif profond est de changer juste assez pour survivre, sans compter non plus avec l'attachement des hommes au pouvoir, peu enclins à son partage. Ils le prennent, ils le défendent, ils le gardent : tous se sont donc hâtés lentement pour évoluer. Il n'y a pas eu de percée marquante des femmes dans les cercles magiques. Elles ont progressé mais y ont accédé en petit nombre. Suffisamment quand même pour qu'il ne soit plus possible aujourd'hui de parler de femmes alibis. Et pour qu'on puisse apprécier concrètement leur façon d'exercer des responsabilités et leur capacité de faire évoluer l'entreprise confrontée aux mutations de l'ère de l'information et de la globalisation.

Les femmes en chiffres dans le monde professionnel

Vision globale

- 46 % de la population active est composée de femmes
- Entre 1990 et 2002, les effectifs féminins ont progressé de 15 %, les effectifs masculins de 1 %
- 63,4 % des femmes en âge de le faire travaillent (contre 75,1% des hommes)
- Entre 25 et 49 ans, 80 % des femmes travaillent
- 56 % des étudiants de l'université sont des étudiantes
- 49 % de filles dans les écoles de commerce
- 25 % de filles dans les écoles d'ingénieurs
- Chez les 25-35 ans, 68 % des filles ont leur bac contre 54 % des garçons
- 30 % des cadres sont des femmes (contre 15 % il y a 30 ans)
- 30 % des créateurs d'entreprise sont des femmes
- Le nombre de femmes cadres d'entreprises a progressé de 100 % entre 1990 et 2002
- Le salaire moyen des femmes est inférieur de 21 % à celui des hommes
- 76 % des employés sont des femmes
- Elles sont majoritaires dans le secteur tertiaire (70%) santé et travail social (78, 2%) et éducation (65,3%)
- 30 % des femmes actives travaillent à temps partiel contre 5 % des hommes.
- Elles représentent 80 % des emplois à très bas salaires
- 11% des femmes actives sont au chômage contre 8,8 % pour les hommes

[Chiffres-clés sur la parité – INSEE 2004]

La part des femmes des femmes parmi les dirigeants

- Gérants minoritaires ou non associés (SARL) 18, 5%
- PDG ou présidents du directoire 10, 5%
- DG ou autre membre du directoire 29,2%
- 6% de femmes dans les Conseils d'Administration
- 5% dans les comités exécutifs
- 0% de femmes à la tête d'une entreprise du CAC 40
- Ensemble des dirigeantes salariées 17%
- Le salaire des dirigeantes salariées est inférieur de 30 % à celui de dirigeants

[Chiffres clés sur la parité Insee 2004]

- 31 femmes occupent 38 mandats sur les 573 sièges d'administrateurs, soit 6,5 % de femmes
- Sur les 40 sociétés du CAC, 26 ont au moins une femme dans leur conseil d'administration et 14 n'en ont pas

[Action de femmes 2005]

Les femmes dans la fonction publique d'Etat

Majoritaires dans l'effectif (57, 4%), elles ne représentent que 13% des hauts fonctionnaires. INSEE 2004.

Des comportements de minorité

Dans cet univers étranger (et étrange) – que les hommes avaient conçu et dont elles n’avaient pas les codes – « *les femmes sont en quelque sorte comparables à des immigrées (première puis deuxième génération), toujours minoritaires dans les cercles du pouvoir* », comme le souligne Avivah Wittenberg-Cox, directrice de Diafora et fondatrice du réseau de femmes *European Professional Women's Network* (PWN). Elles se sont comportées comme toutes les minorités au fil des générations et en fonction de leur personnalité : soumission, agressivité, assimilation, résistance, lutte pour leurs droits et invention. Comment être naturelle dans un milieu débordant d’a priori (sur la femme qui doit être modeste, fragile, dévouée), dans des situations où on vous attend à chaque tournant ? D’où la litanie des lieux communs exprimés par des hommes mais aussi par des femmes, du style « *elles sont pires que des mecs* » ou « *ce sont des enquiquineuses* » ou encore, plus pernicieux, « *on sait comment elles y sont arrivées...* ». Comme le dit Marc Augé, ethnologue : « *L’individu n’est pas libre d’être ce que l’époque ne veut pas qu’il soit, l’identité est une construction sociale* »¹. Et le genre, la construction sociale entre les sexes.

1. Marc Augé, *Pour quoi vivons-nous ?*, Fayard, 2003.

○ « Les femmes sont en train de prendre le pouvoir »

Éliane Moyet-Laffon est présidente du club HRM Women et chasseur de têtes depuis trente ans.

« Les femmes sont en train de prendre le pouvoir. Elles prennent de l'assurance et le revendiquent. On en est aux faits. Du coup, il y a une certaine crispation du côté des hommes. Tant qu'il s'agissait de discours, cela ne leur posait pas de problème. Maintenant, certains savent qu'il y a un risque qu'une femme prenne leur place. Les hommes sont au pouvoir et le pouvoir ça ne se donne pas, ça se prend, violemment. Il y a des millénaires que ça dure, et il y a encore du chemin à faire. Pendant des années, la question des femmes ne se posait pas. Mes clients voulaient des hommes et de toute façon, c'était difficile de trouver des femmes à un certain niveau. Ensuite, si je proposais des femmes, on me répondait : "Chez nous, ce sera difficile car ce n'est pas dans notre culture..." Ensuite, on déclarait : "On prendrait bien des femmes, mais..." Puis : "On pourrait prendre des femmes." Mais dans les faits, on en prenait rarement. Maintenant, on me dit clairement : "On voudrait une femme." Mais pour les postes au sommet, les réticences sont toujours très fortes. Il n'y a qu'à voir les trombinoscopes des grands groupes : que des hommes ! Seulement 5 à 6 % de femmes dans les conseils d'administration des grands groupes. C'est inouï ! En plus, il y a toujours 30 % de différence entre les salaires des cadres supérieurs hommes et femmes. Les mentalités évoluent très lentement et il

reste encore d'énormes progrès à faire. Il paraît difficile qu'on revienne en arrière. Il faut se battre. Je suis de plus en plus radicale en vieillissant. »

2. Ces femmes au sommet

« Dès le départ, j'ai eu envie d'agir sur les événements, d'entrer dans les univers où se prennent les décisions. À la fac, j'ai été vice-présidente de l'UNEF. Ma mère avait travaillé puis abandonné son job au moment de la naissance de son second enfant, elle l'a toujours regretté. J'avais intériorisé une image de femme forte et libre. »
Gabrielle Rolland¹

Les femmes que l'on trouve à des postes de pouvoir dans les entreprises n'y sont pas par hasard. Elles l'ont voulu. Entraînées par un moteur puissant qui ne les a jamais lâchées depuis leur jeunesse : l'envie d'apprendre et de comprendre le monde et les autres ; le désir d'avoir de l'influence, de changer le cours des événements. Et, par-dessus tout, la volonté d'être autonomes, de ne dépendre ni de leurs parents ni des hommes (qui passe toujours par l'autonomie économique), de choisir leur vie, de lui donner un sens, leur sens, autre que celui assigné depuis des temps immémoriaux par la société : gérer sa famille et sa maison. « *Je me*

1. Gabrielle Rolland, consultante, ancienne associée de Cap Gemini.