

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE  
ET  
LEADERSHIP AU FEMININ

# 50

CHIFFRES  
POUR SAVOIR,  
COMPRENDRE,  
DÉBATTRE,  
ET AGIR

DONZEL & COMPAGNIE







# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## SOMMAIRE

Intentions _____	6
Des chiffres pour savoir, comprendre, débattre et agir	
Méthodologie _____	8
Chapitre 1. Marché du travail : où (en) sont les femmes ? _____	10
Combien de femmes travaillent ?	
Secteurs et métiers : le grand enjeu de la mixité	
Emploi : l'égalité face au chômage ?	
Entrepreneuriat : le nouvel eldorado des femmes ?	
Chapitre 2. Éducation, formation, qualifications : les compétences des femmes en question ? _____	17
Scolarisation, alphabétisation : la grande inégalité face au socle minimal d'instruction	
Qualifications : un niveau de formation historique des femmes	
Mixité des filières : un levier prioritaire pour un leadership plus égalitaire	
Formation continue : à l'intersection des inégalités de genre et des inégalités sociales	
Chapitre 3. Écarts de rémunération et de richesse : le défi d'évaluer _____	25
Le total wage gap : indicateur de disparités de ressources	
L'écart inexpliqué : indicateur de discrimination de genre	
Variations de l'écart par niveaux de rémunération	
Écarts de richesse et de patrimoine : la grande dépossession ?	
Les femmes les plus fortunées du monde... Sont-elles des « riches » comme les autres ?	
Chapitre 4. Career Path et accès aux responsabilités : le parcours de la combattante? _____	32
Insertion professionnelle : plus difficile pour une femme de trouver un premier job ?	
Un job, oui, mais lequel ? Focus sur l'emploi vulnérable des femmes	
L'instabilité professionnelle des femmes : subie ou choisie?	
Les femmes et la mobilité interne	
Les femmes et la mobilité internationale	
Le manager est une femme : encadrement et responsabilités	
La confiance des femmes en leur avenir professionnel	

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Chapitre 5. Parentalité et articulation des temps de vie : une affaire de femmes ? \_\_\_\_\_ 43

La maternité en chiffres

Le partage des tâches dans les foyers : un serpent de... Mère ?

Qui va garder les enfants ?

Perceptions : la parentalité, facteur de discrimination ?

Et le « temps libre » des femmes, au fait ?

## Chapitre 6. Stéréotypes : femmes et hommes ne sont pas (que) ce que vous croyez ! \_\_\_\_\_ 53

Stéréotypes de genre : la faute à qui ?

« L'essence » du stéréotype

Stéréotypes sur les tempéraments et compétences « féminines » et « masculines »

Sexisme au travail : la plaie invisible, les stigmates durables

## Chapitre 7. Visibilité : montrez-moi ces femmes exemplaires que je ne vois pas assez ! \_\_\_\_\_ 61

Droits politiques et espace public pour toutes... Et tous !

Quand le « récit officiel » manque de « femmes modèles »

Média : Quand parlent les femmes ? Comment parle-t-on des femmes ?

Reconnaitances internationales : pas de prime aux femmes !

## Chapitre 8. Mixité et performance : pour réconcilier argumentation pragmatique et principe de justice \_\_\_\_\_ 69

L'égalité, baguette magique de la croissance ?

Des risques de « se priver » des femmes

Des « bénéfiques » de la mixité

Toutes et tous « pour » la mixité ? Et à quel titre ?

Une mixité « performante » en soi ? Quid des progrès de la mixité ?

Y a-t-il une « mécanique » des effets de la mixité/diversité ?

## Conclusion \_\_\_\_\_ 81

De la juste place du chiffre dans une pensée juste de l'égalité

## Remerciements \_\_\_\_\_ 83

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## INTENTIONS

### Des chiffres pour savoir, comprendre, débattre et agir

Le Programme EVE, le Comité des Sages d'EVE et le cabinet DONZEL & COMPAGNIE proposent le *Rapport EVE ET DONZEL - Égalité professionnelle et leadership au féminin : 50 chiffres pour savoir, comprendre, débattre et agir* dans l'intention partagée par 7 entreprises partenaires investies dans des politiques actives de mixité et diversité (Danone, Crédit Agricole S.A., KPMG, L'Oréal, SNCF, Orange et Groupe Caisse des Dépôts) de se doter d'un document de référence consacré à l'évaluation de l'égalité femmes/hommes au travail dans toutes ses dimensions.

Comme l'indique son titre, ce document poursuit 4 grands objectifs : faire progresser la connaissance, encourager la réflexion, stimuler la discussion et accompagner la mise en place et le déploiement d'actions porteuses de progrès.

#### Savoir

Comme de nombreux autres sujets de société, interpellant les convictions et provoquant possiblement de sensibles discussions, l'égalité femmes/hommes appelle, tout particulièrement quand le monde de l'entreprise s'en empare, une expertise permettant de dépasser les intuitions et préconçus.

Toute l'expertise n'est pas dans les chiffres, tant s'en faut. Mais les chiffres ont la vertu principale d'être des indicateurs assez immédiatement lisibles qui permettent d'évaluer les situations, de porter un regard lucide sur les faits, d'observer les évolutions, de distinguer des priorités pour l'action et d'en estimer les résultats. Fort de sa puissance de représentation, le chiffre rend accessible le travail d'investigation, et d'évaluation et participe de ce fait au partage collectif des savoirs.

Toutefois, force est de constater que les chiffres ne sont pas toujours construits et exploités avec la rigueur que semble promettre leur apparente scientificité. Trop souvent, le chiffre est asséné et sa légitimité imposée sans qu'il soit seulement sourcé, contextualisé et expliqué. Alors, au lieu de servir le débat, il arrive parfois qu'il le stérilise, quand sa crédibilité d'office entre en contradiction avec sa nature scientifique et le prive de remplir sa mission d'outil utile à la compréhension et à la discussion.

Il est donc apparu indispensable au collectif constitué par les représentant-es du Programme EVE et les membres du Comité des Sages d'EVE de faire le point sur les chiffres de l'égalité professionnelle et du leadership féminin, afin de disposer de chiffres fiables, solidement construits et indispensablement sourcés pour faire progresser des connaissances les plus justes possible sur ces thèmes.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Comprendre

Avoir et savoir les chiffres ne suffit pas. Encore faut-il comprendre ce qu'ils disent et comment ils le disent. Étudier aussi le cadre (du plus contextuel au plus général, l'un n'étant pas par nature moins légitime que l'autre) dans lequel ils s'inscrivent. Comprendre la façon dont ils ont été construits, dans quel environnement, en application de quelle méthode et dans quels objectifs.

Il y va bien entendu de la capacité à lire la statistique et à l'interpréter puis, quand on est en responsabilité de la diffuser, de la traiter avec un sens pédagogique qui ne sacrifie rien à l'intégrité. Il y va, surtout, parce que le chiffre n'est pas une donnée neutre, d'appréhension consciente à la fois de ce qu'il est et de sa portée.

Sinon à la prudence, toujours de mise face à toute information (même réunissant les critères les mieux établis de fiabilité) exploitée dans une argumentation (même de bonne foi), c'est à une lecture éclairée et éclairante des données chiffrées que convie ce *Rapport EVE ET DONZEL*.

## Débattre

Si le chiffre permet l'estimation et la figuration du fait dans une intention de vérité, il n'a pour autant pas vocation à être reçu d'autorité et moins encore à servir des discours uniques. C'est bien rendre hommage à la scientificité du chiffre que d'en faire une porte d'entrée au questionnement.

Les 50 chiffres proposés ci-après le sont donc à la discussion. Fruits d'une sélection de données parmi plusieurs centaines de ressources disponibles, ils impliquent nécessairement des parti pris. Ceux des thèmes explorés, des environnements étudiés, des données significatives retenues et des commentaires dont elles sont assorties. Il a été délibérément décidé de faire varier données macro et données plus contextualisées, de mettre en avant des indicateurs classiquement utilisés et d'autres moins fréquents dans les discours. Car le *Rapport EVE ET DONZEL* est un document résolument ouvert à la connaissance et à la curiosité, mais aussi et surtout à la réflexion et au débat. Une invitation à regarder lucidement, mais parfois différemment, pour construire et nourrir des convictions à soi par-delà les opinions admises...

## Agir

Le *Rapport EVE ET DONZEL* se conçoit enfin comme un instrument maniable pour l'action. Que cette action vise à sensibiliser toujours mieux le monde de l'entreprise aux questions d'égalité, à cerner des leviers et définir des priorités ou à imaginer et mettre en œuvre des initiatives innovantes pour faire progresser le partage des responsabilités, ce document, qui synthétise les données observables dans de nombreux rapports de situation comparée en même temps qu'il sillonne d'autres perspectives, est fait pour impulser, soutenir et accompagner le changement en faveur d'une égalité professionnelle réelle et effective.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## MÉTHODOLOGIE

### Équipe-projet

Pour élaborer et réaliser le *Rapport EVE ET DONZEL*, une équipe-projet composée de représentant-es des directions des ressources humaines et des directions des diversités des partenaires du Programme EVE a été réunie autour de Donzel & Compagnie. Elle compte notamment Marina Bareeva (Danone), Laurent Depond (Orange), Thierry Goettel (Groupe Caisse des Dépôts), Adeline Henri (KPMG), Stéphanie Oueda (L'Oréal), Émilie Peschard (KPMG) et Catherine Woronoff-Argaud (SNCF).

Agissant en conseil d'orientation éditoriale, cette équipe-projet a participé à la construction de ce rapport, à la problématisation de ses différents chapitres et en a nourri le contenu de précieuses ressources documentaires aimablement mises à disposition du cabinet de conseil Donzel & Compagnie.

### Orientations éditoriales et champs thématiques

Après définition de 7 grandes thématiques, l'équipe-projet s'est répartie en autant de commissions dédiées :

- Marché du travail : Sylvie Bernard-Curie (KPMG), Adeline Henri (KPMG) et Émilie Peschard (KPMG).
- Qualifications et parcours professionnels : Catherine Woronoff-Argaud (SNCF), Marina Bareeva (Danone).
- Écarts de richesse et de rémunération : Isabelle Collignon (Groupe Crédit Agricole S.A.), Thierry Goettel (Groupe Caisse des Dépôts).
- Articulation des temps de vie/parentalité : Isabelle Collignon (Groupe Crédit Agricole S.A.), Catherine Woronoff-Argaud (SNCF).
- Stéréotypes : Laurent Depond (Orange).
- Visibilité et confiance en soi : Sylvie Bernard-Curie (KPMG), Adeline Henri (KPMG) et Emilie Peschard (KPMG).
- Gouvernance, mixité et performance : Anne Guillaumat de Blignières (Groupe Caisse des Dépôts), Thierry Goettel (Groupe Caisse des Dépôts), Laurent Depond (Orange), Stéphanie Oueda (L'Oréal).

### Documentation

Le cabinet de conseil Donzel & Compagnie a puisé l'ensemble des chiffres présentés ci-après dans son corpus documentaire propre (constitué de plus de 300 ressources), enrichi d'une quarantaine d'études gracieusement mises à sa disposition par les membres des commissions.



# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Sélection des données

Les chiffres proposés dans le *Rapport EVE ET DONZEL* ont été sélectionnés selon les critères suivants :

- traçabilité : les chiffres avancés dans ce rapport sont des données originales, produites directement par les sources citées,
- légitimité et scientificité : les chiffres avancés dans ce rapport sont produits par des institutions publiques, parapubliques ou privées reconnues, appliquant des méthodes fiables de recueil et de traitement des données,
- contemporanéité : les chiffres avancés dans ce rapport sont récents. Ils remontent pour la plupart à la période 2010-2015.

## Présentation et analyse des données

Les données figurant dans le *Rapport EVE ET DONZEL* sont présentées en tête. À contre-pied d'une démarche usuelle en faisant les instruments d'illustration d'une rhétorique, les chiffres sont ici la porte d'entrée du discours, l'occasion d'ouvrir une discussion sur les faits socio-économiques qu'ils suggèrent.

Ils sont suivis de commentaires permettant d'en affiner la lecture et la compréhension (définition de notions, explicitations des clés d'analyse...) et de nourrir la discussion qu'ils amènent (termes de débats, concepts associés...).

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## CHAPITRE 1

### MARCHÉ DU TRAVAIL : OÙ (EN) SONT LES FEMMES ?

La généralisation du travail des femmes est, dit-on, l'évolution socio-économique majeure du XXe siècle. « Dit-on », sommes-nous tenté-es de nuancer, en nous référant, entre autres, à la lecture des travaux des historiennes Michelle Perrot (*Histoire des femmes en Occident*, Plon, 1990-1991 et *Les Femmes et les silences de l'histoire*, Flammarion, 1998), Sylvie Schweitzer (*Les Femmes ont toujours travaillé*, Odile Jacob, 2002) et Françoise Battagliola (*Histoire du travail des femmes*, La Découverte, 2002-2008) qui mettent en évidence un prisme historiographique résultant d'un déficit institutionnel de prise en compte du travail des femmes dans le comptage de la population active. Les femmes ont bel et bien toujours travaillé : avec leurs mains comme avec leur tête.

Mais on a longtemps « oublié » de les compter parmi les *travailleurs*. À cela, disent les historiennes sus-nommées et d'autres chercheuses et chercheurs, deux principales causes : premièrement, la réduction de la notion de « travail » à celle de « salariat » à partir du XIXe siècle, qui aura laissé de côté toutes les travailleuses hors de ce statut et deuxièmement, l'inscription durable dans les mentalités que le travail productif des femmes était extension de leurs fonctions dans l'environnement familial (cultiver la terre pour nourrir les siens, prendre soin des enfants et des personnes âgées par devoir, se placer au service des familles fortunées pour y entretenir les maisons...). Aussi, c'est en quelque sorte quand les femmes ont commencé à travailler « comme des hommes » à l'usine, puis dans des bureaux, qu'elles sont entrées en « compte » dans la population dite active...

Où en sont aujourd'hui les femmes sur le marché du travail ? Quelle part de la population active dénombrée représentent-elles ? La reconnaissance des « métiers » qui leur étaient traditionnellement assignés a-t-elle contesté une vision de leur travail comme extension de leur rôle de mère ? Subissent-elles le chômage plus, moins ou pareillement que les hommes ? Et quand elles créent leur propre emploi, en tant qu'entrepreneures, ont-elles des opportunités équivalentes de créer de l'emploi pour d'autres ?

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

Combien de femmes travaillent ?

**1,3 milliard** de femmes de plus de 15 ans sont recensées dans la population active mondiale.

**39%**

Les femmes représentent **39%** de la population active mondiale.

**50,5 %** de la population féminine mondiale est active.

Source : OIT, 2014

Les femmes représentent **45,7 %** de la population active européenne

Les femmes représentent **47,8 %** de la population active française

Source : Eurostat, 2014.

## DÉFINIR : LA POPULATION ACTIVE

*Le BIT recense la population active en regroupant les personnes qui occupent un emploi et celles qui en recherchent un. C'est la définition retenue par l'OIT et par l'INSEE.*

## RÉFLÉCHIR ET DÉBATTRE DE LA NOTION DE « TRAVAIL »

*Si l'OIT et les nombreuses institutions qui s'y réfèrent définissent clairement les notions d'activité, d'emploi ou de chômage, elles ne précisent pas ce qui est travail et ne l'est pas.*

*Qu'est-ce qui définit le travail ? L'appartenance identitaire à un métier ? Le statut ? L'insertion dans une organisation professionnelle ? La participation à la création de valeur (restant à mesurer) ? La rémunération ?*

*Parce que tous ces critères sont aujourd'hui traversés par des mutations définitionnelles et parce que, aussi, de nombreuses femmes, de par le monde, travaillent sans être recensées dans la population active (qu'elles exercent dans l'entreprise familiale sans statut, par exemple, ou pratiquent une activité dans le secteur informel) ; ouvrir une réflexion approfondie sur la notion même de travail s'impose pour penser l'égalité femmes/hommes.*

*Nous soulignons ici un lien avec les discussions sur la reconnaissance du travail domestique en tant que travail à part entière, et notamment sa prise en compte dans la construction du PIB (une étude INSEE 2010 établit à 33% du PIB français la création de richesse générée par le travail domestique). Voir page 45.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Secteurs et métiers : le grand enjeu de la mixité

Les femmes représentent **43 %** de la main d'œuvre agricole mondiale

Source : FAO, 2010.

Les femmes représentent **18,5%** de la main d'œuvre industrielle mondiale.

Source : Banque mondiale, 2012.

Les femmes représentent **66 %** de la main d'œuvre du secteur des services dans le monde.

Source : OIT, 2010.

### ENTRER DANS LE DÉTAIL... VARIATIONS GÉOGRAPHIQUES

*Au-delà des grands ensembles qui témoignent partout d'une même répartition femmes/hommes des secteurs, la proportion de femmes dans chacun d'eux varie grandement selon les régions du globe en fonction, d'une part des héritages historiques (les pays de l'ex-bloc soviétique ont, par exemple, une main d'œuvre industrielle féminine remarquablement élevée), et d'autre part des niveaux de développement et des structures économiques des pays (les femmes représentent, par exemple, 60 % de la main d'œuvre agricole en Inde, 50 % au Viet Nam, pays dont la part globale de l'agriculture dans la production de richesse est encore supérieure à tout autre secteur).*

*Partout dans le monde, l'emploi dans le secteur des services est en forte croissance et il est toujours majoritairement féminin.*

**47%** des femmes françaises se concentrent sur une douzaine de métiers (dans une nomenclature qui en identifie 87).

Source : DARES, 2013.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Les métiers les plus féminisés sont :

- aide à domicile, aide ménagère, assistant-e maternel-le : **97,7 %** de femmes
- secrétaire : **97,6 %** de femmes,
- aide-soignant-e : **90,4 %** de femmes,
- infirmier-e, sage-femme : **87,7 %** de femmes,
- employé-e de comptabilité : **84,6 %** de femmes.

## Les métiers les moins féminisés sont :

- ouvrier-e du bâtiment : **2,1 %** de femmes,
- technicien-ne et agent de maîtrise de la maintenance : **8,9 %** de femmes,
- conducteur/trice de véhicules : **10,5 %** de femmes,
- militaire, policier, pompier : **14,8 %** de femmes,
- ingénieur-e informatique : **20,3 %** de femmes.

Source : DARES, 2013.

## RÉFLÉCHIR ET DÉBATTRE... DE L'ASYMÉTRIE « GARÇON MANQUÉ »

*La féminisation de certains métiers réputés masculins semble en marche (même si c'est à pas lent). Les métiers réputés féminins résisteraient davantage à la mixité. Assimilation dans les mentalités des métiers du « care » à une extension des travaux domestiques majoritairement réalisés par des femmes ? Asymétrie de valorisation des métiers qui rendraient les professions dites masculines plus attractives pour les femmes que les professions dites féminines pour les hommes ?*

*La familière expression « garçon manqué », qui désigne dans une appréciation ambiguë (entre détraction et valorisation) la fille qui s'adonne préférentiellement aux jeux et activités dits « de garçon » et ne connaît pas d'équivalent pour le garçon qu'attirent les jeux et activités dits « de fille » témoigne d'une valorisation supérieure du masculin qui autorise davantage les femmes à se sentir en progression quand elles gagnent les territoires masculins... Tandis qu'il demeure dans les esprits qu'un homme qui fait choix d'occupations réputées féminines, s'engage dans des voies dévalorisées... Et peut-être dévalorisantes.*

*Autrement dit, la mixité des filières ne peut se réussir qu'à condition de revaloriser autant les métiers féminisés pour les rendre attractifs pour les hommes que l'on encourage les femmes à investir des milieux professionnels réputés masculins.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Emploi : l'égalité face au chômage ?

Le taux de chômage mondial s'établit à **6 %**.

Le taux de chômage des femmes dans le monde s'établit à

**6,1%**

Le taux de chômage des hommes dans le monde s'établit à **5,9 %**

Source : OIT, 2014.

Le taux de chômage dans la zone euro s'établit à **12 %**

Le taux de chômage des femmes dans la zone euro s'établit à **12,1 %**

Le taux de chômage des hommes dans le monde s'établit à **11,9 %**

Source : Eurostat, 2015.

Le taux de chômage en France s'établit à **10,3 %**

Le taux de chômage des femmes en France s'établit à **10,2 %**

Le taux de chômage des hommes en France s'établit à **10,1 %**

Source : OIT, 2014.

## COMPRENDRE

*Partout dans le monde occidental (ainsi qu'au Japon), le chômage touche autant les hommes que les femmes. Les écarts sont légèrement supérieurs dans les pays qui connaissent des taux de chômage très bas associés à des politiques familiales faiblement protectrices (Rapport Mazars, 2014).*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Entrepreneuriat : le nouvel eldorado des femmes ?

Les femmes représentent **37%** des entrepreneur-es dans le monde

---

Source : Global Entrepreneurship Monitor, 2012.

Les femmes représentent **30 %** des créateurs d'entreprise en France  
dont :

**8 %** dans le secteur des innovations,

**54 %** dans le secteur social/éducation,

**50 %** dans les services aux particuliers.

Source : INSEE, 2010.

**70 %** des femmes françaises et **70,1 %** des hommes français estiment que l'entrepreneuriat est un bon choix de carrière.

Source : Centre d'Analyse Stratégique/Caisse d'Épargne, 2013.

**46 %** des femmes considèrent que la création d'entreprise peut constituer une solution pour atteindre l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Source : MEDEF, 2013.

**45 %** des créatrices d'entreprise françaises évoquent la peur d'échouer comme frein à la réalisation de leur projet.

**34 %** des créatrices d'entreprise françaises évoquent la peur de mettre en péril le budget familial comme frein à la réalisation de leur projet.

Source : Centre d'Analyse Stratégique/Caisse d'Épargne, 2013.

**34 %** des créatrices d'entreprise française démarrent avec un budget inférieur à 5 000 €.

**42 %** des entrepreneures françaises considèrent qu'il est difficile pour une créatrice d'entreprise de convaincre les investisseurs et banquiers.

Source : APCE, 2012.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

Dans le monde en développement, les femmes entrepreneures consacrent **90 %** des revenus de leur activité à investir dans la « ressource humaine » au sens large (soins, santé, éducation, alimentation de leur entourage).

Source : Global Entrepreneurship Monitor, 2012.

## COMPRENDRE... UN ENTREPRENEURIAT À DEUX VITESSES

*Malgré une appétence équivalente à l'entrepreneuriat, les femmes se lancent deux fois moins dans l'aven-ture de la création/reprise d'entreprise que les hommes.*

*Les chiffres montrent que leurs motivations comme leurs freins, intérieurs comme exogènes, ne sont pas identiques à ceux des hommes. La question de l'articulation de l'activité entrepreneuriale avec la vie familiale, qu'elle soit invoquée comme motivation (équilibrer les temps de vie ou tout simplement nourrir les sien-nes) ou comme restriction (risque de mettre en péril l'équilibre familial), est prégnante.*

*Par-delà les taux globaux de femmes entrepreneures dans le monde, les motivations des femmes pour entreprendre, le choix du secteur d'activité, leur moindre accès au financement et leur volume d'affaire globale-ment inférieur à celui des hommes entrepreneurs, invitent à questionner l'ambition de l'entrepreneuriat au féminin : ambition des femmes elles-mêmes, ambition de leurs partenaires, ambition collective de la société pour l'entrepre-neuriat des femmes.*



# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## CHAPITRE 2

### ÉDUCATION, FORMATION, QUALIFICATIONS : LES COMPÉTENCES DES FEMMES EN QUESTION ?

Les compétences des femmes constituent un sujet récurrent de discussions au cœur des débats sur l'égalité professionnelle : amené par les détracteurs et détractrices des politiques proactives en faveur de l'égalité (qui avancent un prétendu argument de justice, renvoyant les inégalités de fait à des inégalités de « mérite »), ce thème des « compétences » est aussi porté par de nombreuses femmes elles-mêmes, inquiètes d'obtenir des places « mal acquises », par préférence pour leur genre plutôt que par reconnaissance de leurs qualités.

Sans que la compétence ne puisse se résumer au niveau de diplôme, il semble important pour faire progresser le débat de mettre en avant la réalité des chiffres de formation de la population féminine actuelle. Où l'on constatera en premier lieu que l'accès des femmes à l'éducation reste un enjeu prioritaire à l'échelle mondiale, et tout particulièrement dans les pays en développement. Où l'on notera ensuite que, lorsque cet accès à la formation initiale est garanti, les femmes atteignent des niveaux au moins équivalents de diplôme (on s'arrêtera cependant sur la question de la mixité des filières de formation pour cerner des clés de compréhension à l'insuffisante « transformation » de l'égalité de niveaux de formation en égalité professionnelle).

Dans ce chapitre, on attirera enfin le regard sur la formation continue des femmes, révélatrice de distorsions sociales marquantes entre catégories socioprofessionnelles au sein de la population active féminine.

### Scolarisation, alphabétisation : la grande inégalité face au socle minimal d'instruction

**31 millions** de filles en âge de fréquenter l'école ne sont pas scolarisées.

Source : UNESCO, 2014

Les filles représentent **53,4 %** de la population d'enfants non scolarisés-es.

Source : UNESCO, 2013

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## COMPRENDRE

*La répartition par genre des enfants non-scolarisés indique une proportion légèrement supérieure de fillettes privées d'éducation. Ce différentiel recoupe les autres indicateurs de privation de liberté pour les femmes de tous âges dans certaines régions du globe.*

**20 %** des femmes de la planète sont analphabètes (11 % des hommes, 16 % de la population mondiale).

Les femmes représentent **65%** de la population analphabète mondiale.

**1 %** des femmes d'Europe et d'Asie centrale sont analphabètes.

**4 %** des femmes américaines (USA) sont analphabètes.

**48 %** des femmes d'Asie du Sud et de l'Ouest sont analphabètes.

**50 %** des femmes d'Afrique subsaharienne sont analphabètes.

Source : UNESCO, 2012.

## DÉFINIR L'ANALPHABÉTISME

*L'analphabétisme désigne, selon l'UNESCO (depuis 1978), le fait pour une personne de ne pouvoir se livrer à toutes les activités qui requièrent un niveau minimal d'instruction aux fins d'un fonctionnement efficace de son groupe ou de sa communauté ainsi que pour lui permettre de continuer à utiliser la lecture, l'écriture et le calcul pour son propre développement.*

*Cette définition rejoint celle du terme illettrisme, forgé en 1981 par l'organisation ATD Quart-monde, qui entendait distinguer la capacité fonctionnelle à écrire et lire des compétences nécessaires à la compréhension et à l'exploitation de données écrites courantes.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Qualifications : un niveau de formation historique des femmes

### Enseignement secondaire

**55%** des filles dans le monde atteignent le deuxième cycle d'études secondaires.

Source : UNESCO, 2011

### VARIATIONS GÉOGRAPHIQUES

*De grandes disparités régionales se cachent derrière les chiffres mondiaux de l'accès des filles en âge d'être scolarisées au secondaire : dans certaines régions du globe, elles sont sous-représentées au niveau collège-lycée (Asie du Sud et de l'Ouest, Afrique subsaharienne), dans d'autres, elles y sont aujourd'hui plus nombreuses que les garçons (Amérique latine).*

**72%** des femmes de 25 à 64 ans dans la zone OCDE sont au moins diplômées de l'enseignement secondaire (75% des hommes).

**84 %** des femmes de 25 à 34 ans dans la zone OCDE sont au moins diplômées de l'enseignement secondaire (81 % des hommes de la même classe d'âge).

Source : OCDE, 2013

Les filles françaises représentent **56 %** des nouveaux/nouvelles bachelier-es en filière générale et **52 %** en filière technologique.

Source : ministère de l'Éducation nationale, 2014.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Enseignement supérieur

Les femmes représentent **54%** des diplômé-es de l'enseignement supérieur dans les pays du G20.

57 % dans les pays de l'OCDE.

59 % en Europe.

60 % aux États-Unis.

58 % en France.

55 % au Brésil.

48 % en Chine.

Source : PwC, 2014

## Masters et grandes écoles

Les femmes représentent **56 %** des étudiant-es en master dans le monde.

Source : PwC, 2014

Les femmes représentent **59,6 %** des étudiant-es en master en France.

Les femmes représentent **42 %** des effectifs des classes préparatoires aux grandes écoles en France.

Source : Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2012.

Les femmes représentent **28,1 %** des étudiant-es en école d'ingénieur-e en France.

Source : CDEFI, 2014

Les femmes représentent **50 %** des diplômé-es d'écoles de commerce en France.

Source : CGE, 2014

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## DÉBATTRE... DE LA TRANSFORMATION DE LA FORMATION EN COMPÉTENCES - DU COMPLEXE DE "LA BONNE ÉLÈVE"

*Inspiré par les travaux du didacticien Jean Repusseau, qui interrogea à la fin des années 1970 les notions de « bon » et de « mauvais » élève et mit en évidence des prismes dans la perception de la performance scolaire dans le monde enseignant, le concept de « complexe de la bonne élève » souligne une forme d'inadéquation entre les compétences et qualités validées par la formation et celles qui sont attendues et reconnues dans le monde professionnel. Repusseau démontrait en son temps que « le bon élève » au regard de l'école est un « bon enfant » : sage, discipliné, docile à la consigne, créatif dans les bordures du modèle à ne pas dépasser, loyal avec la hiérarchie avant de faire corps avec la camaraderie, peu dérangentant pour l'ordre, se rangeant dans un environnement sécurisé défini (celui de la « classe ») et s'identifiant vis-à-vis de soi comme d'autrui par le critère premier de la satisfaction du légitime. Autant de qualificatifs du « bon élève » qui suffisent, dès le premier regard, à constater que s'il acquiert les compétences utiles à la vie professionnelle (audace, ambition, créativité, esprit d'initiative, sens de la coopération), c'est en second rang, les concevant éventuellement comme un « plus », mais ne relevant pas des règles du jeu.*

*Reprise dans le discours sur le leadership des femmes, ce « complexe du bon/de la bonne élève » permet non seulement d'analyser l'insuffisante transformation des compétences acquises par la formation en compétences professionnelles, de saisir les ressorts d'une ambition encore trop modérée des femmes (qui se conçoivent par exemple plus volontiers en « numéro 2 », fiable et loyale, qu'en « numéro 1 » exposée), mais elle a aussi vocation à challenger le monde enseignant sur ses visions et pratiques. Dans son essai Choisissez tout !, Nathalie Loiseau (actuelle directrice de l'ENA) émet de riches propositions pour faire évoluer les formats d'enseignement et d'évaluation afin notamment de libérer les femmes du « complexe de la bonne élève » : apprentissage et valorisation de la prise de parole en public, épreuves testant la capacité à douter, systèmes d'évaluation par les pairs concurrents à l'évaluation par l'autorité professorale...*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## La mixité des filières de formation : levier prioritaire pour un leadership plus égalitaire

Sciences, mathématiques, informatique, ingénierie

Les femmes représentent **41%** des diplômé-es en sciences dans la zone OCDE.

Les femmes représentent **43 %** des diplômé-es en sciences aux États-Unis.

Source : OCDE, 2011.

Les femmes représentent **40,8 %** des diplômé-es en sciences, mathématiques, informatique en Europe.

Les femmes représentent **36 %** des diplômé-es en sciences, mathématiques, informatique en France.

Source : Eurostat, 2014.

Lettres, arts et humanités

Les femmes représentent **66,5%** des diplômé-es des filières lettres et humanités dans la zone OCDE.

Les femmes représentent **59 %** des diplômé-es en arts et humanités dans la zone OCDE.

Les femmes représentent **71 %** des diplômé-es en arts et humanités en France.

Source : OCDE, 2011.

Santé, social, bien-être

Les femmes représentent **73%** des diplômé-es en santé et bien-être dans la zone OCDE.

Source : OCDE, 2011.

Les femmes représentent **76 %** des diplômé-es en santé et bien-être dans l'Union européenne.

Les femmes représentent **73,3 %** des diplômé-es en santé et bien-être en France.

Source : Eurostat, 2014.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## DÉBATTRE ET AGIR POUR UNE MEILLEURE ATTRACTIVITÉ DE TOUTES LES FILIÈRES POUR LES DEUX SEXES

*Une apparente appétence inférieure des jeunes femmes pour les domaines scientifiques que pour les domaines littéraires, artistiques et sociaux va confortant certaines opinions essentialistes selon lesquelles la « potentielle maternité » des femmes les orienterait « naturellement » vers les champs du sensible et du « care ».*

*Les travaux récents sur la plasticité du cerveau, les statistiques confirmant l'excellence des résultats des filles en sciences au niveau de l'enseignement secondaire et la multiplication des témoignages de femmes scientifiques battant en brèche le cliché, invitent à préférer se poser la question « comment susciter les vocations scientifiques des filles? ». Les programmes attachés à relever ce défi de la mixité en science actionnent concomitamment les leviers de la sensibilisation aux réalités des métiers scientifiques, de la mise en lumière de rôles-modèles, du dialogue constructif avec les établissements d'enseignement supérieur (notamment dans le cadre de stratégies « marque employeur ») et du soutien matériel et financier direct aux étudiantes et chercheuses.*

*Toutefois, si l'action visant à stimuler les vocations des filles dans les filières traditionnellement masculinisées est avancée et porte ses fruits, l'attractivité des filières dites « féminines » (et notamment celles du « care », qui plus est en cycle d'étude court) pour les garçons demeure à la peine. Une meilleure valorisation (pécuniaire, culturelle et en termes d'opportunités de développement de carrière) de ces filières et des métiers sur lesquels elles débouchent, est une piste prometteuse pour leur mixité.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Formation continue : à l'intersection des inégalités de genre et des inégalités sociales

**58,8 %** des femmes et **59 %** des hommes salarié-es français-es ont déjà bénéficié d'une formation professionnelle.

**81,2 %** de femmes cadres et professions intellectuelles supérieures du secteur privé (**71,9 %** d'hommes) ont déjà bénéficié d'une formation professionnelle.

**45,5 %** de femmes employées (**50,3 %** d'hommes) ont déjà bénéficié d'une formation professionnelle.

**29 %** de femmes ouvrières (**45,2 %** d'hommes) ont déjà bénéficié d'une formation professionnelle.

Source : INSEE, 2012.

## COMPRENDRE L'INTERSECTIONNALITÉ DES INÉGALITÉS FACE À LA FORMATION

### CONTINUE

*Un niveau général d'accès à la formation continue équivalent pour les hommes et pour les femmes cache des disparités selon les catégories socioprofessionnelles : tandis que la population cadre féminine se forme davantage tout au long de la vie que toutes les autres populations (dont la population cadre masculine), les femmes ouvrières cumulent le déficit d'accès à la formation continue de leur genre (-16,2 points par rapport aux hommes ouvriers) et de leur CSP (-29,9 points par rapport à la population active dans son ensemble).*

*Il apparaît que si les moyens du leadership des femmes cadres sont effectivement mis en œuvre, ceux de l'empowerment des femmes employées et ouvrières gagnent encore largement à être déployés.*



# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## CHAPITRE 3

### ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION ET DE RICHESSE : LE DÉFI D'ÉVALUER

« À travail égal, salaire égal. » Le principe est simple, sa compréhension à la portée de quiconque sait et admet que  $1 = 1$ . La réalité n'est pas celle-ci qui, à l'échelle globale des disparités de rémunération, propose l'étrange équation  $1 = 0,82$ . Car, c'est à 18 % d'écart en défaveur des femmes que l'OIT évalue l'inégalité salariale entre femmes et hommes dans le monde. Pour autant, la nécessité d'établir l'égalité salariale ne fait qu'un consensus de principe et les débats vont bon train questionnant précisément la notion de « travail égal » (et derrière cela, la question de fond de la « valeur » du travail des un-es et des autres) et ouvrant la discussion sur la façon dont on construit le chiffre des inégalités de rémunération.

La grande variabilité des données sur ce thème témoigne pour commencer de la multiplicité des facteurs d'inégalités de rémunération (certains étant perçus comme discriminatoires, d'autres étant renvoyés à de « l'explicable » et parfois défendus au titre du mérite inégalement partagé). Évaluer les inégalités de rémunération est un défi en soi, dont la complexité mécomprise freine, sinon précède, la mise en œuvre de mesures immédiatement efficaces pour y mettre fin.

Au-delà d'un travail pédagogique de décomposition des éléments de l'évaluation de l'égalité de rémunération, le chapitre qui suit se propose de poser aussi la question des inégalités perpétuées de richesse et de patrimoine qui en découlent en large partie.

#### Le total wage gap : indicateur de disparités de ressources

Les femmes gagnent en moyenne **18%** de moins que les hommes dans le monde

L'écart de salaire moyen entre femmes et hommes varie de **4 % à 36 %** selon les pays du globe.

Les femmes gagnent en moyenne **19 %** de moins que les hommes dans l'Union européenne.

Les femmes gagnent en moyenne **36 %** de moins que les hommes aux États-Unis.

Les femmes gagnent en moyenne **4 %** de moins que les hommes en Suède.

Les femmes gagnent en moyenne **18 %** de moins que les hommes en France.

Source : OIT, 2014.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## COMPRENDRE

*L'écart moyen général de salaire est calculé « à travail égal », mais il rend compte à la fois de la part « expliquée » du différentiel de rémunération (par des disparités de niveau de diplôme, d'expérience...) et de sa part inexpliquée (relevant de la pure discrimination liée au genre).*

*Toutefois, ça n'en fait pas un indicateur inutile, car il permet notamment :*

- de mettre en évidence des écarts de ressources (qu'on se « l'explique » ou non, un écart global de 18 % correspond à une « perte de ressources » d'autant pour les femmes)*
- d'identifier les causes « expliquantes » (dont la maternité, toujours au premier plan) pour actionner des leviers de rééquilibrage.*

## DÉBATTRE : L'ÉQUAL PAY DAY, UNE AUTRE FAÇON DE COMPTER

*L'Equal Pay Day est un événement initié dans les années 1990 par le réseau américain Business & Professional Women pour dénoncer les écarts de rémunération femmes/hommes en portant l'accent sur le nombre de jours supplémentaires de travail qu'une femme doit fournir pour obtenir un salaire équivalent à celui d'un homme. La date de l'Equal Pay Day varie chaque année, pour chaque pays, selon les progrès réalisés dans la réduction de l'écart moyen de rémunération. Il était, par exemple, fixé au 26 mars, en 2015 en France, établissant à 60 le nombre de jours de travail supplémentaires qu'une femme doit fournir pour atteindre une rémunération annuelle équivalente à celle d'un homme.*

*Plus qu'un indicateur, c'est un outil militant de sensibilisation à la réalité des écarts de rémunération persistants.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

L'écart inexpliqué : indicateur de discrimination de genre

L'écart de salaire inexpliqué entre femmes et hommes s'établit à

**15%** dans le monde.

L'écart de salaire inexpliqué s'établit à **13 %** dans l'Union européenne.

L'écart de salaire inexpliqué s'établit à **8 %** aux États-Unis.

L'écart de salaire inexpliqué s'établit à **-9 %** en Suède.

L'écart de salaire inexpliqué s'établit à **15 %** en France.

Source : OIT, 2014.

## COMPRENDRE CE QUE L'ÉCART INEXPLIQUÉ RECOUVRE

*L'écart inexpliqué, construit en écartant les causes objectivables des différentiels de rémunération (et notamment le niveau de diplôme, d'expérience et l'exercice d'activité à temps partiel), est réputé témoigner de la part discriminatoire des inégalités salariales.*

*L'indicateur a ceci d'intéressant qu'il permet de distinguer, dans le constat des inégalités de rémunération, ce qui procède de la structure du marché du travail (où beaucoup de femmes occuperaient des emplois faiblement rémunérés, comme c'est le cas aux États-Unis) et ce qui est plutôt à chercher du côté des cultures professionnelles et sociales (comme, quand l'écart inexpliqué est proche de l'écart moyen, c'est le cas en France).*

*Il questionne aussi le ranking des pays : où l'on constate que l'écart moyen classe les États-Unis loin derrière de nombreux pays d'Europe quand l'écart inexpliqué place plutôt les États-Unis dans le peloton des « pas mauvais élèves » de l'égalité.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## DÉBATTRE : EST-IL VRAI QUE LES FEMMES DEVRAIENT GAGNER PLUS QUE LES HOMMES ?

*Le cas de la Suède, qui révèle un écart inexplicable négatif, est abondamment cité pour illustrer les résultats du rapport annuel de l'OIT 2014 dans les médias... Sous le titre : C'est prouvé, les femmes devraient gagner plus que les hommes !*

*Comment comprendre cette tonitruante annonce ? Est-elle fidèle aux résultats de l'enquête de l'OIT ? Pour répondre à cette question, il faut comprendre que ce que révèle un écart inexplicable négatif, c'est l'existence et la permanence de discriminations même là où l'égalité salariale semble atteinte (ou presque). Ici, ces discriminations créent une sorte de « manque à gagner » pour les femmes. C'est en cela que l'on peut affirmer qu'elles devraient gagner plus que les hommes quand l'écart « inexplicable » négatif est en chiffre absolu supérieur à l'écart moyen.*

*L'OIT met donc bien en évidence une « inégalité invisible » : celle qui révèle qu'en situation d'apparente égalité salariale, il arrive qu'on sous-récompense la sur-performance des femmes.*

*Reste que les interprétations proposées par la presse de ces chiffres sont possiblement glissantes : de nombreux analystes ont attribué cette sur-performance des femmes non répercutée dans la reconnaissance salariale à la lueur d'arguments plus ou moins essentialistes (elles seraient plus productives, mieux organisées, plus en phase avec le marché du travail et le monde professionnel comme il change, etc.) Or, ce ne sont pas les éléments d'éclairage qu'apportent les observateurs de l'OIT : ils insistent davantage sur un effet possiblement transitoire de rémanence des « efforts de compensation » que les femmes ont pris l'habitude d'effectuer pour faire leur place sur le marché du travail : en termes plus triviaux, elles sur-performeraient par anticipation de devoir prouver davantage dans un contexte qui les positionne sur la ligne de départ avec un « handicap » (les inégalités de fait, qu'elles intégreraient dans leur stratégie de développement professionnel) et en ayant à cœur de démontrer qu'il ne faudrait pas regretter de leur avoir « accordé » l'égalité.*

*L'installation durable de contextes égalitaires serait alors de nature à effacer progressivement ce réflexe de « compensation » pour atteindre un réel équilibre « travail égal/salaire égal ».*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Variations de l'écart par niveaux de rémunération

L'écart salarial femmes/hommes s'établit à **673 euros/mois** pour le décile le mieux rémunéré de la population en Europe.

L'écart salarial femmes/hommes s'établit à **98,6 euros/mois** pour le décile le moins rémunéré de la population en Europe.

Source : OIT, 2014.

### COMPRENDRE : LES ÉCARTS FEMMES/HOMMES SE CREUSENT-ILS À MESURE QUE LE NIVEAU DE RÉMUNÉRATION D'UNE CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE AUGMENTE ?

*Plus le montant de la rémunération augmente dans une catégorie socioprofessionnelle donnée, plus l'écart de rémunération femmes/hommes se creuse en valeur absolue.*

*La proportionnalité donne des résultats différents : l'écart pour le décile le moins rémunéré dépasse 10 % dans tous les pays de l'Union européenne, il s'établit entre 3 % et 11 % au sein du décile le mieux rémunéré.*

*Ce sont donc les classes moyennes qui paient le plus lourd tribut aux inégalités salariales « inexplicables » : les 3e, 4e et 5e déciles observent respectivement des taux de 42 %, 19 % et 15 % d'écarts inexplicables. À titre de comparaison, les 2 déciles les moins rémunérés observent un taux moyen de 9 % ; les deux déciles les mieux rémunérés observent un taux moyen de 5 % (pour ces deux déciles supérieurs, l'écart inexplicable est négatif).*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Écarts de richesse et de patrimoine : la grande dépossession ?

Les femmes détiennent **1%** de la propriété mondiale

Les femmes cumulent **10 %** des revenus mondiaux

Source : ONU, 2007.

### VIGILANCE !

*Le chiffre célèbre est quasiment devenu un cliché : partout répété, mais rarement référencé, il a fallu pour le sourcer remonter aux archives d'un rapport ONU/UNICEF de 2007.*

*Autrement dit, outre le défaut de sa surexploitation, cette donnée date un peu... Et elle ne tient notamment pas compte des avancées rapides de ces dernières années dans certaines régions du globe (à la faveur, entre autres, de politiques et d'initiatives internationales ou locales d'aide à l'acquisition de la terre par les femmes agricultrices dans les pays en développement.) On notera, par exemple, qu'au Zimbabwe, les femmes sont aujourd'hui propriétaires de 20 % de la terre agricole (source : Small Organic Farmer Forum, 2011), même si elles ne sont que 3 % dans ce cas au Kenya et 1 % en Tanzanie (source : Oxfam, 2010).*

*Il semble donc indispensable de traiter ce chiffre aussi unique (il n'existe pas d'études plus récentes sur la répartition globale du patrimoine) que possiblement dépassé, avec un regard sur les dynamiques d'empowerment à l'œuvre.*

Un écart de rémunération de **15 %** tout au long d'une carrière aboutit à un différentiel de patrimoine de **500 000 \$** à l'échelle d'une vie.

Source : Chartered Management Institute, 2012.

L'écart de patrimoine immobilier entre femmes et hommes s'établit à **4 %** en France

L'écart de patrimoine en actifs financiers entre femmes et hommes s'établit, en France, à **37 %**

Source : INED, 2010.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## COMPRENDRE LE GRAND ÉCART ENTRE PATRIMOINE IMMOBILIER ET PATRIMOINE FINANCIER

*Le niveau des inégalités femmes/hommes en matière de patrimoine immobilier est faible dans tous les pays qui disposent d'un droit de la famille protecteur des intérêts de chaque membre du couple, et tout particulièrement protecteur des possessions héritées ou acquises des femmes : Married Women's Property de 1882 au Royaume Uni à son équivalent américain (exceptions à la Common Law), régimes matrimoniaux issus de la réforme du Code civil en France (qui a pour effet une généralisation, par défaut, de la communauté de biens réduite aux acquêts).*

*L'efficacité de ces dispositifs juridiques protecteurs se vérifie dans la situation patrimoniale des femmes des pays qui n'en disposent pas (comme l'Arabie saoudite ou les Émirats arabes unis).*

*Elle se lit aussi dans le différentiel qui s'observe concernant les écarts femmes/hommes de patrimoine financier. En effet, quand l'acte d'accès à la propriété s'inscrit dans une démarche active d'investissement à vocation rémunératrice et patrimoniale (et non à vocation détournée de prise de possession partagée du logement familial occupé), les femmes accusent un retard manifeste.*

Les femmes les plus fortunées du monde... Sont-elles des « riches » comme les autres ?

7

femmes (14 %) figurent dans le classement Forbes 2014 des 50 plus grandes fortunes mondiales.

### RICHES HÉRITIÈRES... RARES ENTREPRENEURES !

*La première femme du classement Forbes s'inscrit à la neuvième place : il s'agit de Christy Walton, héritière (par alliance) du fondateur de Wal-Mart. Sa fortune estimée est la moitié de celle du leader du palmarès (Bill Gates). Suit en 11e place Liliane Bettencourt, héritière (par filiation) de L'Oréal ; puis à la 13e place, Alice Walton, héritière (par filiation) du fondateur de Wall-Mart ; à la 31e place, Jacqueline Mars, héritière (par filiation) du fondateur de Mars Incorporated ; à la 46e place, Gina Rinehart, héritière (par filiation) de Hancock Prospecting ; à la 49e place, Susanne Klatten, héritière (par filiation) de BMW ; à la 50e place, Abigail Johnson, femme d'affaires, PDG de Fidelity Investments.*

*La surreprésentation des héritières n'est pas tant la conclusion à tirer de ces données (beaucoup d'héritiers comptent également au palmarès des hommes les plus fortunés du monde) que la sous-représentation des business women en activité et l'absence, à ce niveau du classement, des entrepreneures (tandis que l'on retrouve Bill Gates, Mark Zuckerberg, entre autres « créateurs » en tête du peloton des personnalités les plus riches de la planète).*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## CHAPITRE 4

### CAREER PATH ET ACCÈS AUX RESPONSABILITÉS : LE PARCOURS DE LA COMBATTANTE ?

Même davantage diplômées que les hommes (voir chapitre 2), les femmes n'accèdent pas au même niveau de rémunération... Sans doute, en partie, car elles n'accèdent pas au même niveau de responsabilités. Mais alors, comment se construisent leur parcours ?

Du moment de l'insertion dans la vie professionnelle à celui de l'exercice des postes à responsabilités, sont-elles d'abord plus « vulnérables » et ensuite davantage confrontées à des obstacles ? Comment évoluent-elles au cours de leur carrière et comment « bougent-elles », en particulier, d'un poste à l'autre, d'une entreprise à l'autre, d'une filière à l'autre et d'une région à l'autre, quand on sait que la mobilité est l'un des premiers et plus puissants leviers de la progression professionnelle ?

Et à l'arrivée, combien sont-elles aux postes d'encadrement et aux fonctions de leadership ? Comment s'explique leur « disparition » ? Et si les freins traditionnellement invoqués pour expliquer le rythme plus lent et moins linéaire de leur parcours étaient aussi des stéréotypes producteurs de prophéties auto-réalisatrices ?

### Insertion professionnelle : plus difficile pour les femmes de trouver un premier job ?

Les femmes représentent **45,63 %** de la population active employée âgée de 15 à 24 ans dans la zone OCDE.

Source : OCDE, 2013

Le taux d'emploi des femmes de 15 à 24 ans s'établit à **25,9 %** pour les femmes françaises et à 30,8 % pour les hommes français.

Source : INSEE, 2012.

4 ans après la fin de leurs études, **79,2 %** des femmes françaises ont trouvé un emploi (**77,6 %** d'hommes) dont **88,6 %** de diplômées du supérieur (**86,6 %** d'hommes)

Source : CESE, 2013.



# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## COMPRENDRE : UNE LÉGÈRE AVANCE DES FEMMES DIPLÔMÉES AU MOMENT DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE

*L'insertion professionnelle des jeunes femmes est inférieure de 5 à 10 points dans les pays développés à celle des hommes de leur classe d'âge. L'écart se creuse dans les pays « middle incomes » : il est de 11 points au Mexique, 19 points au Brésil, 34 points au Guatemala. Les femmes diplômées du supérieur font cependant montre d'une meilleure insertion professionnelle.*

## Un job, oui, mais lequel? Focus sur l'emploi vulnérable

**50,4 %** des femmes actives du monde occupent un emploi vulnérable (**48,1 %** des hommes).

Source : OIT, 2012.

**62%** des emplois non qualifiés sont occupés par des femmes en France.

Source : CESE, 2013.

## DÉFINIR L'EMPLOI NON QUALIFIÉ ET L'EMPLOI VULNÉRABLE

*L'emploi non qualifié est défini par l'INSEE par le fait pour une personne d'occuper un emploi sans diplôme de la même spécialité que sa profession (par exemple : faire des ménages ou travailler dans la restauration quand on est titulaire d'un diplôme de psychologie).*

*L'emploi vulnérable recouvre, selon la définition du BIT, les situations d'emploi exposant à la précarité du fait du statut (travailleurs familiaux non rémunérés, indépendants ou travailleurs à leur propre compte).*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## L'instabilité professionnelle des femmes, choisie ou subie ?

**13 %** des femmes actives de la zone OCDE occupent un emploi temporaire (11,6 % des hommes).

Source : OIT, 2012.

**14,9 %** des femmes actives dans l'Union européenne occupent un emploi temporaire.

Source : Eurostat, 2009.

**80,9%** des nouvelles embauches de femmes en France se font en CDD (71,5% des embauches d'hommes).

Source : CESE, 2013.

### DÉFINIR L'EMPLOI TEMPORAIRE

*L'emploi temporaire n'est pas défini par une convention internationale. Faute de définition, l'OCDE établit une liste des contrats et statuts de l'emploi temporaire : CDD, missions d'intérim et missions pour travail spécifique, travail saisonnier et journalier, travail à la demande, contrats de remplacement, stagiaires et bénéficiaires de dispositifs d'insertion. L'Europe se fie à cette qualification par énumération pour chiffrer l'emploi temporaire dans l'Union européenne (sans pouvoir donc tenir compte des disparités par pays liées aux variations des législations du travail).*

**Le taux de rotation de l'emploi féminin en France s'établit à 61,6 %.**

Le taux de rotation de l'emploi féminin en France chez les moins de 30 ans s'établit à **146,2 %** (82 % pour l'emploi masculin).

Source : DARES, 2011.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## DÉFINIR ET COMPRENDRE L'INDICATEUR DE TAUX DE ROTATION DE L'EMPLOI

*Le taux de rotation de l'emploi fait le ratio, sur une période donnée, entre le nombre de recrutements et le nombre de débauches (toutes raisons confondues : licenciements, démissions...).*

*Son interprétation est délicate. Un taux faible indique un manque de dynamisme du marché du travail (dans son ensemble ou dans un secteur donné) : manque d'opportunités de mobilité, défaut de confiance en l'avenir, insuffisante incitation à la prise de risque... Un taux excessif peut témoigner d'une instabilité du marché (ou d'une certaine population sur celui-ci) imputable à divers facteurs :*

*- conditions d'emploi : la fréquence des contrats précaires, par exemple, implique mécaniquement un turnover supérieur,*

*- conditions de travail et d'évolution professionnelle : un travail éprouvant, un management de mauvaise qualité, une politique de promotion décourageante ou n'offrant pas suffisamment de visibilité...*

*Il faut encore s'intéresser aux différentiels de turnover selon les catégories de la population active pour cerner notamment des effets :*

*- générationnels : le taux de rotation des jeunes actifs est toujours supérieur à celui des seniors (du fait notamment de la prééminence des contrats temporaires), mais un creusement des écarts peut alerter aussi bien sur une insuffisante capacité de rétention des jeunes talents dans les entreprises pour les plus jeunes, que sur un sous-dynamisme des tranches plus âgées de la population active sur le marché du travail,*

*- de genre : un taux supérieur de rotation professionnelle des femmes recoupe bien entendu leur surreprésentation dans l'emploi vulnérable et temporaire. Il peut également indiquer un défaut d'engagement sur le long terme (partiellement explicable, par exemple, par un défaut de visibilité et de perspectives).*

## DÉBATTRE : CHANGER OU NE PAS CHANGER DE JOB, CHOIX LIBRE OU CONTRAINTE RAISONNÉE ?

*Les jeunes bougent beaucoup. Les femmes aussi. Pour les premiers, les sociologues des générations invoquent volontiers les tendances de la fameuse « GenY » dans son rapport au travail, et tout particulièrement à l'expression plus assumée du choix (de vie, d'entreprise, de secteur, de métier...). Ça se discute probablement... D'autant qu'au sein même de cette population, les femmes restent plus instables que les hommes. Un fait à creuser.*

*En ce qui concerne le turnover de la population active féminine dans son ensemble, l'approche traditionnelle de la question renvoie volontiers au traitement des discriminations (quand elles ne seraient pas soumises à l'instabilité par la vulnérabilité de leur emploi, elles fuiraient les entreprises où « il ne fait pas bon être une femme »). Sans déni des réalités, sans doute faut-il ouvrir cette approche analytique à d'autres dynamiques pour replacer le libre choix de « bouger » au cœur d'un parcours décidé par les femmes elles-mêmes.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Les femmes et la mobilité interne

Chaque année, **20 %** des femmes cadres françaises du secteur privé bénéficient d'une mobilité interne. C'est autant que les hommes.

Les femmes comptent pour **1/3** des cadres bénéficiant d'une mobilité interne en France.

Pour **36 %** des femmes cadres françaises qui bénéficient d'une mobilité, celle-ci s'accompagne d'une promotion hiérarchique (**43 %** des hommes cadres français bénéficiant d'une mobilité bénéficient dans le même cas d'une promotion).

**49 %** des femmes cadres françaises ont accédé à la mobilité parce qu'elles en ont eu l'opportunité (**55 %** des hommes français dans le même cas).

**70 %** des femmes cadres françaises se disent plutôt confiantes dans leur avenir professionnel au sein de leur entreprise ou de leur branche (**75 %** des hommes affirment la même confiance).

Source : APEC 2012.

## COMPRENDRE CE QUE CACHENT DES TAUX APPAREMMENT ÉQUIVALENTS DE MOBILITÉ INTERNE

*En apparence, femmes et hommes de niveau cadre ont des taux de mobilité équivalente.*

*Dans le détail, cependant :*

- le nombre de femmes cadres ayant bénéficié d'une mobilité est inférieur en valeur absolue, en raison même de la sous-représentation des femmes dans la population cadre,
- la mobilité est moins souvent synonyme de progression professionnelle (verticale, en tout cas) pour les femmes que pour les hommes,
- les femmes ont moins « d'opportunités » de mobilité. Ce qui peut recouper aussi bien le fait de se voir moins souvent proposer des offres, mais également d'avoir un moindre accès à l'information sur les offres (dont possiblement de moindres réflexes « réseau »).

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Les femmes et la mobilité internationale

**20%** des expatrié-es dans le monde sont des femmes.

Le taux de femmes expatriées a doublé entre 2002 et 2012.

En 2020, le taux de femmes expatriées dans le monde devrait s'établir à **27 %**.

Source : PwC, 2013.

### AGIR POUR FAVORISER LA MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE DES FEMMES

*Parmi les leviers de la progression professionnelle, l'expérience internationale s'impose comme un véritable booster de carrière.*

*La croissance rapide des chiffres de la mobilité internationale des femmes semble donc un signe encourageant pour leur meilleur accès aux responsabilités.*

*Quelques bonnes pratiques pour stimuler et accompagner le mouvement mises en œuvre par des entreprises ou groupements d'entreprises sont à signaler :*

- la personnalisation des « packs mobilité »,*
- l'encouragement à la mobilité de semi-proximité (permettant un entre-deux entre télétravail et poste à l'étranger),*
- la prise en charge des situations de double carrière...*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Le manager est une femme : encadrement et responsabilités

### Population managériale

Les femmes représentent **39%** de la population de cadres en France.

Source : INSEE, 2012.

Les femmes représentent **34,8 %** de la population de managers au Royaume-Uni.

Source : Office for National Statistics UK, 2013.

Les femmes représentent **51,4 %** de la population de managers aux États-Unis.

Source : Center for American Progress, 2014.

### DÉFINIR LA NOTION DE CADRES, COMPRENDRE LES VARIATIONS GÉOGRAPHIQUES

*Des écarts importants s'expriment d'un pays à l'autre... Qui tiennent pour partie à la maturité de certaines zones géographiques en matière d'accès des femmes aux responsabilités, mais aussi à des différentiels de structure du marché du travail (poids du secteur tertiaire et, en son sein, du secteur des nouvelles technologies). Et tiennent encore à des différentiels de définition de la notion de « cadre ».*

*En France, une définition proposée par l'INSEE regroupe (presque pêle-mêle) « les professeurs et professions scientifiques salariés qui appliquent directement des connaissances très approfondies dans les domaines des sciences exactes ou humaines, a des activités d'intérêt général de recherche, d'enseignement ou de santé. Les professionnels de l'information, des arts et des spectacles dont l'activité est liée aux arts et aux médias. Les cadres administratifs et commerciaux d'entreprise, salariés qui ont des responsabilités importantes dans la gestion des entreprises. Les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise, salariés exerçant des fonctions de responsabilité qui nécessitent des connaissances scientifiques approfondies». Où l'on note qu'il n'est pas nécessaire d'encadrer... Pour être cadre ! Cela vient même au troisième rang de l'énumération des statuts (sinon des fonctions) définissant la position de « cadre ».*

*L'approche anglo-saxonne du statut de « manager » est nettement moins centrée sur les compétences que sanctionne un niveau de diplôme, et sur la position sociale qu'accorde un métier. Elle porte davantage l'accent sur la pratique professionnelle, supposant par exemple des fonctions de supervision, de prise de décision et d'organisation du travail collectif.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## DÉBATTRE : DU TITRE QUI FAIT CLASSE

*La diversité culturelle des visions du « manager » (sinon du management) convie à une réflexion vaste sur le positionnement social induit par la place dans le monde professionnel. Outre la condition réelle (de travail, de rémunération, de responsabilités...) qu'implique le statut, il est tout un capital symbolique porteur de valorisation sociale dans le titre créateur d'identité.*

*Ce sont d'autres dynamiques d'inégalités qui se font alors jour, quand la population des managers pourrait éventuellement « faire classe ». On se reportera alors, avec un œil critique s'entend (et plus critique alors, à l'ère où l'on invoque une internationalisation des élites), à toute la littérature sur les distinctions invisibles et leurs « stratégies » informelles.*

*Reste encore à penser les disparités au sein de la classe des managers, thème qui vient faire écho, entre autres, aux discussions actuelles sur les illusions et désillusions des classes moyennes...*

## Cadres à fortes responsabilités/senior management

Les femmes représentent **22%** du senior management dans le monde.

Les femmes représentent **18 %** du senior management en Amérique du Nord.

Les femmes représentent **22 %** du senior management en Amérique latine.

Les femmes représentent **24 %** du senior management en Europe.

Les femmes représentent **25 %** du senior management en Chine.

Les femmes représentent **8 %** du senior management au Japon.

Source : Grant Thornton, 2012-2015.

## Cadres à fortes responsabilités et nombre d'enfants

Parmi les cadres à hautes responsabilités en France, **11 %** sont des femmes ayant au moins 3 enfants (et 8 % des femmes sans enfant).

**32 %** sont des d'hommes ayant au moins 3 enfants (11 % d'hommes sans enfant).

Source : APEC, 2011.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

## ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ 50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

### DÉBATTRE : DU « FREIN PARENTALITÉ »

*La corrélation entre parentalité et accès aux plus hautes responsabilités est plus complexe qu'il n'y paraît. Les chiffres mettent en évidence deux phénomènes intéressants à explorer :*

*- une sorte de « prime à la parentalité » pour les hommes (qui se lit notamment dans le différentiel de 21 points observable entre ceux qui sont pères de famille et ceux qui n'ont pas d'enfants, parmi la population de cadres à fortes responsabilités - chiffres à rapprocher de la pyramide générationnelle de l'encadrement supérieur),  
- sans pouvoir parler de « prime à la parentalité » pour les femmes cadres à hautes responsabilités, on notera cependant un faible différentiel à la faveur des mères. Faut-il en conclure que la maternité n'est pas le frein que l'on dit à l'accès aux responsabilités ? Ou bien questionner l'insuffisante « masse critique » de la population féminine senior manager qui indiquerait une exceptionnalité relative de la figure de la cadre à fortes responsabilités, interdisant de penser globalement les effets de la maternité sur l'accès aux échelons les plus élevés de l'organisation?*

### Gouvernance

**9%** des PDG dans le monde sont des femmes.

10 % des PDG en Europe sont des femmes.

8 % des PDG aux États-Unis sont des femmes.

10 % des PDG en France sont des femmes.

Source : Grant Thornton, 2013.

Les femmes comptent pour **13%** de la composition des conseils d'administration des entreprises dans le monde.

Les femmes comptent pour **15 %** de la composition des conseils d'administration en Europe.

Les femmes comptent pour **13 %** de la composition des conseils d'administration aux États-Unis.

Les femmes comptent pour **24 %** de la composition des conseils d'administration en France (30 % pour les entreprises du CAC 40).

Sources : The Official Board, 2014 et Grand Thornton, 2013

Les ComEx français des entreprises du CAC 40 comportent **13 %** de femmes.

Les ComEx français des entreprises du SBF 120 comportent **15,5 %** de femmes.

Source : CREGE, 2014.



# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## COMPRENDRE ET DÉBATTRE : EFFETS (ET LIMITES) DE LA LOI COPÉ-ZIMMERMANN

*Les remarquables résultats de la France en matière d'accès des femmes aux conseils d'administration sont un effet directement imputable au dispositif Copé-Zimmermann qui prévoit un « quota » de 40 % de femmes dans les CA des entreprises cotées et des entreprises de plus de 499 salarié-es (plafond ramené à 249 salarié-es par la loi du 4 août 2014) à l'horizon 2017, avec un premier palier de 20 % atteignable (et dans les faits dépassé) en 2014.*

*Si ce dispositif a de vraies vertus, et tout particulièrement celle de révéler l'existence de « viviers de femmes » en capacité de prendre des responsabilités rapidement, il n'est pas sans mériter qu'on instruisse ses limites. La critique du dispositif Copé-Zimmermann porte sur 3 principaux points :*

*- La valorisation du « vivier de femmes » existant n'a de sens qu'accompagnée d'une reconstitution de ce vivier impliquant préparation d'une nouvelle génération de femmes en capacité de prendre de hautes responsabilités (sauf à prévoir d'ici une décennie un recul aussi spectaculaire de la part des femmes dans les CA que ne l'aura été le progrès sur la période 2009-2017).*

*- La représentation dans les CA serait prismatique à double titre :*

*> Plus qu'une augmentation du nombre de femmes en responsabilité, elle serait le fait d'un cumul accru des fonctions d'administratrice de femmes déjà identifiées (on se serait « arraché » les femmes déjà expérimentées pour les intégrer à son CA, davantage qu'on aurait mis en visibilité de nouvelles figures féminines),*

*> La représentation accrue des femmes dans les CA ne s'est pas accompagnée d'une dynamique similaire dans les ComEx (là où, de l'avis de toutes et tous, réside le pouvoir de décision) et dans l'ensemble du « top management ».*

*- Le quota de « 40 % » interroge : et pourquoi pas 50 % ? questionne-t-on sans excès de malice...*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## La confiance des femmes en leur avenir professionnel

**44 %** des femmes cadres de la finance, banque et assurance en France se disent confiantes en leur avenir professionnel (58 % des hommes).

---

27 % des femmes cadres de la finance, banque et assurance en France se considèrent en ascension professionnelle (31 % des hommes).

57 % des femmes cadres de la finance, banque et assurance en France estiment que leur entreprise fait confiance aux femmes pour occuper des postes à responsabilités.

Source : Financi'Elles, 2014

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## CHAPITRE 5

### PARENTALITÉ ET ARTICULATION DES TEMPS DE VIE : UNE AFFAIRE DE FEMMES ?

Maman, le plus beau métier du monde? La formule ordinaire, toute faite de tendresse et d'apparente grande bienveillance, n'est-elle pas piègeuse pour les femmes, quand ce qui n'est pas un métier, la parentalité, entre pourtant effectivement en concurrence avec leur vie professionnelle ? Premier facteur identifié d'inégalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la maternité « se paie » encore le prix cher, à toutes étapes d'un parcours professionnel : discriminations persistantes à l'embauche et à la promotion des femmes enceintes, interruptions et ralentissements de carrière des jeunes mères qui leur feront prendre un retard permanent, lisible jusque dans les inégalités de ressources au moment de la retraite.

Intrinsèquement liée à la question du partage des tâches ménagères, que le langage actuel préférera nommer le partage des responsabilités familiales (une valorisation des termes qui n'est pas si anodine, pour faire progresser les mentalités et encourager notamment l'investissement des hommes dans la sphère privée), la question de la parentalité bénéficie aujourd'hui d'arsenaux d'accompagnement à la conciliation des temps de vie de plus en plus nombreux et de plus en plus performants.

Pour autant, il faudra aussi se dégager un instant de la conviction établie que la parentalité est le nœud gordien de l'inégalité en même temps que le rééquilibrage femmes/hommes serait la clé de voûte de l'égalité professionnelle, pour garder à l'esprit que le temps des femmes n'est pas si binaire qu'on le dit quand on oppose systématiquement vie pro/vie perso... Et si les femmes avaient aussi besoin de « temps pour elles » pour réussir leur vie professionnelle ?

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## La maternité en chiffres

La moyenne mondiale du nombre d'enfants par femme s'établit à

**2,5**

Dans la zone OCDE : **1,70**

Dans l'Union européenne : **1,58**

En Allemagne : **1,4**

Au Brésil : **1,8**

En Chine : **1,7** (1,3 sans Hong Kong)

Aux États-Unis : **1,9**

En France : **1,99**

En Espagne : **1,3**

En Italie : **1,4**

Au Japon : **1,4.**

Au Royaume-Uni : **1,9**

Dans la Fédération de Russie : **1,6**

Sources : Banque mondiale, 2012 - Eurostat 2014 - Insee, 2014.

L'âge moyen des femmes à la naissance de leur premier enfant s'établit à **23 ans** dans le monde

L'âge moyen des femmes au premier enfant s'établit à 18 ans au Niger.

L'âge moyen des femmes au premier enfant s'établit à 28 ans en France.

L'âge moyen des femmes au premier enfant s'établit à 30 ans en Europe.

L'âge moyen des femmes au premier enfant s'établit à 30 ans en Australie.

Sources : NationMaster, 206-2013 - Eurostat 2014 - INSEE, 2014.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Le partage des tâches dans les foyers : un serpent de... Mère ?

### Les tâches domestiques occupent

**3 heures 28** de la journée d'une femme  
et 1 heure 30 de la journée d'un homme dans la zone OCDE.

2 heures 47 de la journée d'une femme et 1 heure 41 de la journée d'un homme aux Etats-Unis.

3 heures 45 de la journée d'une femme et 31 minutes de la journée d'un homme au Japon.

5 heures 33 de la journée d'une femme et 1 heure 30 de la journée d'un homme au Mexique.

2 heures 48 de la journée d'une femme et 1 heure 14 de la journée d'un homme en Finlande.

1 heure 57 de la journée d'une femme et 1 heure 34 de la journée d'un homme au Canada.

3 heures 52 de la journée d'une femme et 2 heures 24 de la journée d'un homme en France.

Sources : OCDE, 2014 - INSEE, 2011.

### Répartition par type de tâches

Ménage, cuisine, linge, courses : **71 %** effectués par les femmes françaises.

Care (enfants/personnes âgées) : **70,3 %** effectués par les femmes françaises.

Bricolage : **88,24 %** effectués par les hommes français.

Source : INSEE, 2011.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## (TENTER DE) DÉFINIR LA NOTION DE « TÂCHES DOMESTIQUES »

*Quoique semblant relever d'une réalité concrète, observable (sinon subie !) par chacun-e, la « tâche domestique » est sujette à controverses de définition...*

*En effet, par quel(s) critère(s) la cerner et que faut-il en exclure : s'agit-il seulement des tâches effectuées « à l'intérieur » du foyer (en portant l'accent sur la séparation des espaces entre femmes et hommes) ou y intégrer aussi certaines activités effectuées aux alentours du foyer (bricolage, jardinage...) et certains déplacements hors du foyer (courses, convoyage des enfants à l'école et aux activités) ? Le critère à retenir est-il celui de la non-rémunération de ce « travail » que constituent de fait les activités ménagères et le soin aux proches ? Le soin aux personnes (et notamment aux enfants) est-il assimilable aux travaux d'entretien du foyer et de ses alentours (irons-nous jusqu'à questionner ici la possibilité du plaisir à effectuer lesdites tâches domestiques) ?*

*Et ne faut-il pas encore s'interroger, avant même de souligner l'inégalité de répartition femmes/hommes observable partout dans le monde, sur les énormes différentiels de temps global dédié à ces tâches dans les couples d'un pays à l'autre (plus de 7 heures au Mexique contre 2 heures 30 au Canada) ? Que recouvrent ces variations, sinon de probables cultures différenciées du rapport au foyer (central ou non dans l'existence des personnes) qui recourent d'autres paramètres socio-économiques (telle que la relation au patrimoine immobilier, fortement fondatrice du foyer dans les cultures latines mais plus disjointe de la conception de la famille chez les anglo-saxonnes ; ou bien la part de la ruralité dans la structure de l'économie de chaque pays, quand on sait la porosité quasi-totale entre l'exploitation et le foyer dans le monde agricole) ?*

## DÉBATTRE... DE LA VALORISATION DES TÂCHES DOMESTIQUES

*Sujette à débats de définition, la tâche domestique fait également l'objet de discussions sur sa valorisation. Au cœur de ces controverses : la partielle (et peut-être partielle) prise en compte des tâches domestiques dans le calcul du PIB. En effet, les activités « domestiques » sous-traitées (contre rémunération, s'entend) entrent dans la composition du PIB... Mais, celles qui sont effectuées par les membres eux-mêmes des foyers en sont exclues. Reste alors à observer ce qui est le plus externalisé et pour quelle valorisation : garde d'enfants et entretien sanitaire du logement arrivent bien en tête du classement des tâches externalisées, mais leur estimation (en termes de rémunération, notamment) n'est pas celle des travaux de plomberie ou d'électricité, d'entretien des véhicules ou d'aménagement/réfection du logement...*

*Le rapport Stiglitz, remis en 2009, se propose notamment de penser la valorisation de la création de « richesse invisible », en mettant en place d'autres indicateurs d'évaluation que le PIB. Dans sa continuité, l'INSEE a commandé une étude portant sur l'équivalence monétisable du travail domestique. Il en ressort qu'un total de 60 milliards d'heures consacrées aux tâches domestiques par les Français-es aboutit à une création de richesses estimable à 33 % du PIB de la même année (2010). Rappelant que 64 % du travail domestique repose sur les femmes, l'étude a eu pour effet de mettre en évidence une forme de captation socio-économique d'une partie du travail des femmes, mais aussi de relancer des discussions (assez ambiguës) sur le « salaire parental ».*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Évolution de la répartition des tâches domestiques

Entre 1999 et 2010, le temps consacré par les femmes françaises aux tâches domestiques s'est réduit de **22 minutes** pour les femmes. Il a crû sur la même période de **4 minutes** pour les hommes.

Source : INSEE, 2011.

### COMPRENDRE... QUE SEULE (OU PRESQUE) LA DIMINUTION GLOBALE DU TEMPS CONSACRÉ AUX TÂCHES DOMESTIQUES RÉDUIT LES ÉCARTS FEMMES/HOMMES EN LA MATIÈRE

*La tâche domestique est-elle un impondérable qui exige que lui soit consacrée une part fixe du temps des individus constituant un ménage ? Les variations géographiques et les évolutions dans le temps du volume global (réalisé par les femmes et les hommes) d'heures dédiées aux tâches domestiques semblent battre en brèche cette idée que « ce qu'il y a à faire, il faut bien le faire » (et ensuite, si possible le répartir équitablement). Puisque « ce qu'il y a à faire » dépend aussi de ce qu'on se donne à faire...*

*En l'occurrence, il est manifeste, sur le temps long, que le vrai levier de la réduction des écarts dans le partage des tâches domestiques, c'est que les femmes en fassent moins (sans pour autant que les hommes en fassent tellement plus!).*

*L'époque des manuels de la parfaite ménagère qui amidonne les cols et bat les tapis entre mille autres motifs indispensables d'occuper son temps à des « corvées domestiques » a vécu. Il n'est pas que la généralisation des appareils ménagers (non, Moulinex n'a pas libéré la femme !) et la démocratisation (relative) de la délégation de l'entretien du domicile qui changent la donne. Ce sont aussi d'autres visions du foyer et de la présence en son sein qui s'installent : on y passe globalement moins de temps et on aspire de plus en plus à ce que ce temps familial soit moment de partage plus que d'exécution de tâches obligatoires.*

*Cessera-t-on pour autant un jour - et faut-il seulement le souhaiter - de cuisiner, de passer du temps avec ses enfants, de s'investir dans l'organisation et le vécu de l'intimité ? Une étude de chercheuses et chercheurs de Cambridge, reproduite dans l'ouvrage Gendered Lives (2012) révèle que les hommes qui participent le plus aux tâches domestiques sont aussi ceux qui témoignent d'un plus haut niveau de bien-être et d'une plus grande résistance au stress. Contre-intuitif ? Pas tant que ça, si l'on entend que leur bien-être procède d'un sentiment d'habiter plus pleinement le foyer et d'y trouver davantage de ressourcement quand ils en sont un sujet actif et investi. En d'autres termes, le vrai repos du guerrier passerait par le fait de ne pas se comporter en invité chez soi !*

*Il y faut assurément un déclic, dont il se dit qu'il appartiendrait autant aux hommes pour qu'ils s'approprient l'espace intime qu'aux femmes pour qu'elles y cèdent du terrain. Les abondants travaux de sociologie sur le rôle des femmes dans la très inéquitable répartition des tâches ménagères (on citera ici La trame conjugale de Kaufman, entre autres) donnent des pistes à celles qui voudraient enfin lâcher du lest !*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Qui va garder les enfants ?

### Monoparentalité

Il y a **16 %** de familles monoparentales en Europe.

Source : LFS 2010

Il y a **28 %** de familles monoparentales aux États-Unis.

Source : US census Bureau, 2013

Il y a **22 %** de familles monoparentales en France.

Source : Insee, 2013

Il y a **9,5 %** de familles monoparentales en Asie.

Source : World Family Map 2014

Au moins **80%** des familles monoparentales dans le monde sont composées de mères seules avec leur(s) enfant(s).

Source : UNICEF, 2014.

### Modes de garde des enfants en bas âge

En France **51 %** des enfants de moins de 3 ans sont gardés par un des parents (solution souhaitée par **26 %** des foyers concernés).

13 % des enfants de moins de 3 ans sont gardés en crèche (solution souhaitée par 24 % des foyers concernés).

33 % des enfants sont gardés par un-e assistant-e maternel-le (solution souhaitée par 26 % des foyers concernés).

Source : CNAF, 2012.



# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

Le temps partiel en Europe et en France

**77%**

des salarié-es européen-nes à temps partiel sont des femmes

---

82 % des salarié-es français-es à temps partiel sont des femmes.

80,7 % des salarié-es allemand-es à temps partiel sont des femmes.

80 % des salarié-es italien-nes à temps partiel sont des femmes.

76 % des salarié-es anglais-es à temps partiel sont des femmes.

73 % des salarié-es néerlandais-es à temps partiel sont des femmes.

72,2 % des salarié-es suédois-es à temps partiel sont des femmes.

Sources : Eurostat - INSEE, 2013.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## COMPRENDRE... COMMENT LA NOTION DE « PARENTALITÉ AU TRAVAIL » REMPLACE UTILEMENT CELLE DE « MATERNITÉ AU TRAVAIL »

*Le constat précoce que la maternité constituait un facteur de précarisation des femmes dans la vie active a amené très tôt à penser les problématiques de la maternité au travail. Dès la fin du XIXe siècle et le début du XXe siècle, le corpus légal du droit du travail s'est enrichi de dispositions spécifiques en direction des travailleuses (le congé maternité sans rupture du contrat de travail a été institué en France en 1909).*

*Les entreprises se sont également emparées de la question (les premières crèches d'entreprise ont vu le jour dans les années 1960, des dispositifs locaux d'aménagement du temps de travail ont été instaurés - dont le célèbre « mercredi mère de famille », devenu depuis « mercredi père et mère de famille », chez L'Oréal).*

*Les années 1970-1980 ont été celles de la rencontre d'une préoccupation croissante des organisations privées et de celles de l'État pour la question de la conciliation des temps de vie : le renforcement de dispositifs dédiés a donné lieu à une forte croissance des temps partiels et congés parentaux, ayant indéniablement accompagné la féminisation de la population active.*

*Mais, cette féminisation « à temps partiel » (sur la durée hebdomadaire ou le temps long du parcours) n'a pas été sans conforter et accroître les inégalités de revenus et de promotion sociale qui se lisent aujourd'hui jusque dans les écarts de richesse à l'âge de la retraite (les retraitées françaises touchent en moyenne 53 % de la pension des hommes retraités français - Conseil d'Orientation des Retraites, 2013).*

*Les économistes Françoise Milewski (OFCE) et Carole Bonnet (INED) dénoncent aujourd'hui une politique de féminisation de la population active « au rabais », qui n'aura non seulement pas questionné le prérequis de charges de la parentalité reposant majoritairement, sinon exclusivement sur les femmes, mais aura encore installé une culture de sous-estimation de l'emploi féminin, lisible dans les politiques de recrutement, de rémunération et de développement professionnel.*

*Au titre des symboles performatifs et pour la prise en compte d'une question qui doit s'adresser autant aux femmes qu'aux hommes, il est préconisé de préférer systématiquement la terminologie de « parentalité » à celle de « maternité ». C'est notamment le parti pris par les fondatrices et fondateurs de l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise qui édite la charte du même nom.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Perceptions : la parentalité, facteur de discrimination ?

**91,6%** des hommes et **86%** des femmes managers français-es citent les contraintes de la vie familiale comme première cause de discrimination des femmes au travail.

Sources : IMS - Entreprendre pour la cité, 2012

**77 %** des Français-es estiment que la difficulté à concilier les temps de vie rend plus difficile l'accès des femmes aux postes à responsabilités.

Source : Médiaprim/Labo de l'Égalité, 2011.

**23 %** des Américain-es estiment que les femmes sont freinées dans leur accès aux positions *business executive* du fait des difficultés à concilier les temps de vie.

Source : Pew Research Center, 2015.

### DÉBATTRE : LE FREIN « PARENTALITÉ » : UNE PROPHÉTIE AUTO-RÉALISATRICE ?

*Quoiqu'il soit de l'ordre de l'évidence dans les esprits que la parentalité serait le premier des freins à l'égalité professionnelle, deux faits nous autorisent à questionner l'apparent truisme :*

*1/ Les chiffres nous montrent qu'aux positions les plus élevées dans l'entreprise, le facteur parentalité ne crée pas de différentiel entre femmes ayant des enfants et femmes n'en ayant pas (tandis que perdure un différentiel manifeste d'accès aux responsabilités entre femmes et hommes). Voir chapitre 4.*

*2/ La grande variabilité dans le temps et dans l'espace des chiffres de la perception du « frein parentalité » encourage à discuter d'un effet « culture et mentalités » sur la vision de l'articulation entre carrière professionnelle et vie familiale.*

*Est-ce à dire qu'il y aurait là une part de prophétie auto-réalisatrice ? Dans quelle mesure actrices et acteurs du monde professionnel (collaboratrices/collaborateurs, managers, RH et dirigeant-es) intègrent-elles/ils la conviction d'une prétendue évidence dans leurs façons de voir et d'agir ? Comment alors penser cette conciliation des temps de vie hors d'un seul faisceau de « contraintes et freins » sans pour autant céder à l'indifférence à l'en-droit des préoccupations non-professionnelles des salarié-es ?*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

Et le « temps libre » des femmes, au fait?

Les femmes françaises ont **18%** de temps libre de moins que les hommes français.

Source : INSEE, 2010

**24 %** des femmes (et 25 % des hommes) sont adhérent-es d'une association en France

**70 %** des président-es d'associations sont des hommes.

Source : France Bénévolat, 2013.

**37,6 %** des femmes françaises (et 64,3 % des hommes) sont licenciées d'une fédération sportive.

Source : ministère des Sports, 2010.

## AGIR... POUR RENDRE AUX FEMMES DU TEMPS DE LOISIR ET DE VIE SOCIALE

*Le temps libre des femmes est sans doute le vrai parent pauvre d'une articulation des temps de vie au cor-deau. Et c'est aussi un grand sujet « oublié » des études statistiques qui le renvoient volontiers à la part résiduelle des activités des individus, y fourrant volontiers aussi bien le temps passé sur Internet, que celui réservé à la lecture, aux conversations téléphoniques, aux sorties culturelles et aux activités sociales dans leurs ensembles (rencontres amicales, convivialité avec les collègues...).*

*Temps du ressourcement et de l'inspiration (au contact d'autres environnements que la sphère professionnelle ou la cellule familiale), on sait aussi son importance dans le développement d'une vie sociale impactante dans le parcours professionnel.*

*Le temps de « networking » a cependant crû ces dernières années pour les femmes comme pour les hommes avec la généralisation de l'usage des réseaux sociaux. Les expert-es du social Web s'accordent cependant à dire que les effets positivement impactant des réseaux sociaux sur la vie sociale des personnes ne s'observent que lorsque les relations online sont catalysées par des échanges directs « in real life ». Aussi, il faudrait se méfier d'un prisme d'accroissement global du temps consacré par les femmes à leur vie sociale si celui-ci ne conjugue pas « e-life » et « real life ».*

*Un grand enjeu de l'égalité professionnelle sera celui de la libération du temps libre des femmes : libération matérielle (plus d'espace-temps dédié) et aussi libération des mentalités (de vraies « autorisations » de disposer de temps pour soi). Une intéressante consultation Womenology de 2011 proposait aux sondé-es de se prononcer sur les activités auxquelles ils dédieraient 2 heures supplémentaires par jour (si les journées faisaient 26 heures au lieu de 24). Quand 7 % des femmes envisagent de consacrer ce temps gagné aux tâches ménagères et du quotidien (elles en redemandent !) et 4 % à leur travail (elles en demandent encore !), 34% des hommes entendent le dédier à leurs ami-es, 27 % à faire du sport et 26 % à des sorties culturelles. Les rapporteur-es de l'étude insistent tout particulièrement sur la culpabilité prégnante des femmes à prendre véritablement du « temps pour soi ».*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## CHAPITRE 6

### STÉRÉOTYPES : FEMMES ET HOMMES NE SONT PAS (QUE) CE QUE VOUS CROYEZ !

Les stéréotypes de genre sont le vécu de chacun-e. Femmes et hommes les ont subis et les subissent, désagréablement ou douloureusement renvoyé-es à des caricatures d'elles-mêmes ou d'eux-mêmes au travers de caricatures de leur genre. Désagréablement ou parfois pas si désagréablement que ça, quand le stéréotype se fait apparemment flatteur ou rassurant, quand il semble même parfois procurer des bénéfices immédiats.

Objets des stéréotypes, femmes et hommes sont aussi incessamment vecteurs de stéréotypes, tant ceux-ci sont nombreux et prégnants, peut-être littéralement envahissants dans notre environnement, notre langage, notre imaginaire, nos cultures...

Est-ce peine perdue de lutter contre ? Est-ce seulement souhaitable, quand d'aucun-es s'inquiètent que la lutte contre les stéréotypes de genre débouche sur le déni de la différence des sexes ? Sans nul doute, la lutte contre les stéréotypes est nécessaire, indispensable quand il n'est plus possible de nier que les représentations ont des effets sur le réel, que les projections de soi et d'autrui performant dans la réalité, créant par des mécanismes cognitifs, sociaux et culturels complexes, de l'assignation enfermante et de l'injonction trop souvent culpabilisante.

Alors, comment combattre les stéréotypes ? En la matière, la sensibilisation est une action. Faire face à la réalité de leur présence dans nos esprits, comprendre ce dont ils procèdent et ce qu'ils cachent de visions étroites du monde, cerner leurs effets sur la vie réelle des femmes et des hommes, c'est ce à quoi s'attache ce chapitre.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Stéréotypes de genre : la faute à qui ?

**84%**

des Français-es reconnaissent véhiculer des stéréotypes sexistes.

Source : Médiaprism/Labo de l'Égalité, 2011.

**89 %** des managers et dirigeant-es français-es estiment que les femmes font l'objet de stéréotypes sexistes au travail.

**88 %** des managers et dirigeant-es français-es estiment que les hommes font l'objet de stéréotypes sexistes au travail.

Source : Grandes Écoles au féminin, 2015.

### DÉFINIR : LE SEXISME

*Est sexiste toute attitude, incluant les comportements, actions ou propos, qui suppose, installe ou conforte une différence de traitement entre les femmes et les hommes. À ce titre, le sexisme constitue une forme de discrimination à l'équivalent du racisme ou de l'homophobie (entre autres « motifs » discriminatoires).*

*Le stéréotype sexiste tend à essentialiser (ou naturaliser) des comportements socioculturels observés en les attribuant à des différences dites « naturelles » entre les sexes. Il déduit de différences biologiques existantes des comportements attendus et des assignations dans l'organisation sociale.*

*Le stéréotype sexiste s'adresse aussi bien aux hommes qu'aux femmes.*

*Il prend des formes ouvertement malveillantes (misogynie/misandrie), des formes plus ambiguës (condescendance, théorie de la « complémentarité des sexes ») et des formes en apparence sympathiques (galanterie, glorification de la « plus-value féminine »...).*

*Dans tous les cas, il est prisme réducteur de la perception des individus et de l'échange relationnel car, il fait primer la reconnaissance du critère de genre sur toute autre caractéristique ou appartenance de la personne. À ce titre, il est restrictif du regard, et partant, il l'est potentiellement aussi de la liberté d'être soi et des possibilités de s'affirmer dans toutes les facettes de sa personnalité.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## AGIR... TOUTES ET TOUS VECTEURS DE STÉRÉOTYPES, TOUTES ET TOUS RESPONSABLES DE LA LUTTE CONTRE LES STÉRÉOTYPES

*Parce que nous sommes toutes et tous vecteurs de stéréotypes de genre, il nous appartient aussi à toutes et tous de lutter contre ces préjugés, clichés et caricatures qui emprisonnent autrui dans les prismes de notre regard autant qu'ils restreignent le champ vaste de nos rencontres curieuses.*

*La première des actions est l'acte de lucidité : prendre conscience des stéréotypes de genre, savoir les repérer s'apprend, notamment au travers de démarches de sensibilisation menées avec subtilité, sans culpabilisation...*

### « L'essence » du stéréotype

**62 %** des Français-es estiment que dès la naissance, filles et garçons ont des comportements et des centres d'intérêt différents.

Pour **49 %**, c'est le fait d'une différence biologique essentielle.

Source : Médiaprism/Labo de l'Égalité, 2011.

**29%** des managers français-es estiment qu'il existe des différences de compétences entre femmes et hommes imputables aux gènes.

Sources : IMS - Entreprendre pour la cité, 2012.

### COMPRENDRE : LE PIÈGE DE LA NATURALISATION DES FEMMES EN MÈRES

*Au cœur du discours sur la différence des sexes (réelle et observable des points de vue chromosomique, anatomique, morphologique, hormonal et physiologique), on trouve l'argument semble-t-il imparable et indépassable de la fonctionnalité féminine dans la reproduction humaine. Ce serait le fait de porter les enfants qui impliquerait des différences fondamentales de tempérament et de rôles sociaux, et qui justifierait un traitement différencié.*

*Quoique flatteur pour les esprits de par son apparente simplicité et toute la « poésie » qui entoure la maternité et « le miracle de la vie », l'argument est glissant. Cela pour deux raisons principales :*

*- Il fait primer le critère de parentalité sur toute autre appartenance des individus et fait oublier que les femmes qui sont mères ne sont pas que mères !*

*- Il exclut des débats sur l'égalité les femmes qui ne sont pas encore mères et celles qui ne le seront jamais. Ne sont-elles pas aussi des femmes ? Et des femmes, en l'occurrence, pas moins confrontées que les autres au sexisme, aux inégalités de traitement, au plafond de verre, etc...*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## SAVOIR : ALORS, LE CERVEAU DES FEMMES ET DES HOMMES, DIFFÉRENT OU PAS ?

*La question de la différence des cerveaux féminins et masculins obsède les esprits depuis la naissance des neurosciences au XIXe siècle.*

*A cette époque, la démarche scientifique inaboutie des premiers neurobiologistes (dont Gustave Le Bon) tend à partir de différences « d'intelligence » prétendument observées pour les expliquer par la structure du cerveau. Est mise en évidence une différence de volume moyen du cerveau des femmes et des hommes. La donnée est juste, mais c'est l'interprétation qui en est faite, d'une supériorité de l'intelligence des hommes sur celle des femmes, qui sera sujette à controverses.*

*Au cours du XXe siècle, les neurosciences amènent deux nouveaux éléments :*

*1/ Le volume du cerveau n'est pas corrélé à « l'intelligence » (laquelle fait d'ailleurs consensus sur l'impossibilité d'en livrer une définition scientifique stable)*

*2/ Il existe davantage de points communs que de différences entre le cerveau des femmes et des hommes.*

*À partir des années 1970, la découverte de la plasticité cérébrale amène les chercheurs et chercheuses à concentrer leurs travaux sur les motifs de la formation et de la transformation de « l'intelligence » (toujours sans définition, mais renvoyée au champ de la multiplicité et de la diversité des « connexions » neuronales). Tandis que ces travaux démontrent qu'il n'est pas de « destinée cérébrale » induite par le sexe (ni par tout autre critère « d'origine ») et que l'individu disposant d'un cerveau en bonne santé (c'est-à-dire non affecté par une maladie ayant des impacts neuro-dégénératifs) est apprenant tout au long de sa vie, ils nourrissent aussi une réflexion neuro-sociologique sur la modélisation des esprits sous l'influence de l'éducation, des contextes socioculturels et des attentes et injonctions. Le propos d'une Catherine Vidal s'inscrit dans ce courant de réflexions scientifiques qui fait primer les transformations du cerveau après la naissance sur celles, mineures, que l'on constate à la naissance.*

*Les travaux les plus récents, notamment synthétisés dans l'article « À meta-analysis of sex differences in human brain structure » de la revue Neurosciences and Biobehavioural consacrent la différence des cerveaux féminins et masculins, dès la naissance, en termes de périmètre crânien (12 %), de volume de matière grise (9 %) et de matière blanche (13 %), ainsi que des contrastes de structure dans certaines zones. Alertant sur les risques associés à un déni des particularités des cerveaux féminins et masculins faisant notamment frein à la poursuite des recherches en médecine différenciée (et faisant concrètement de la médecine « féminine » le parent pauvre des crédits de recherche), cette méta-étude confirme cependant que l'on ne peut tirer aucune conclusion sur des différentiels d'intelligence, d'aptitude ou de comportement induits par ces différences neurobiologiques entre femmes et hommes.*

*Pour déplacer le débat sur un terrain porteur, on s'en remettra donc à cette citation en forme de maxime de Catherine Vidal : « Ce ne sont pas les cerveaux qui pensent et qui agissent, ce sont les personnes qui possèdent ces cerveaux. » (Interview au blog EVE, juin 2013).*



# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Stéréotypes sur les tempéraments et compétences « féminines » et « masculines »

44 % d'hommes considèrent que les femmes n'ont pas le sens de l'orientation.

43 % de femmes estiment que les hommes ne savent pas faire plusieurs choses à la fois.

Sources : Médiaprism/Labo de l'Égalité, 2011.

**77%** des managers français-es considèrent que les compétences relevant du « savoir-faire » sont des compétences masculines.

**30,8%** des managers français-es considèrent que les compétences relevant du « savoir-être » sont des compétences féminines.

Pour **27,4 %** des managers français-es, le sens de l'action est une compétence masculine (13,3 % féminine).

Pour **22,6 %** des managers français-es, le professionnalisme est une compétence féminine (5,05 % masculine).

Pour **20,15 %** des managers français-es, les compétences techniques sont masculines (13,1 % féminines).

Pour **27,5 %** des managers français-es, les compétences relationnelles sont féminines (9,8 % masculines).

**52,9 %** des managers français-es considèrent qu'une femme qui exerce d'importantes responsabilités devient plus carriériste qu'un homme.

**85,1 %** des managers français-es considèrent qu'une femme qui exerce d'importantes responsabilités devient plus dure et plus exigeante qu'un homme.

Source : IMS - Entreprendre pour la cité, 2012.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

**31 %** des Américain-es considèrent que les femmes sont plus honnêtes et plus éthiques que les hommes dans leur pratique professionnelle (3 % attribuent prioritairement cette qualité aux hommes).

**34 %** des Américain-es considèrent que les hommes sont davantage capables de prendre des risques que les femmes dans leur pratique professionnelle (5 % attribuent prioritairement cette qualité aux femmes).

**65 %** des Américain-es considèrent que l'empathie est une qualité du leadership féminin (2 % attribuent prioritairement cette qualité au leadership masculin).

**27 %** des Américain-es considèrent que la capacité à prendre des décisions est une qualité du leadership masculin (9 % attribuent prioritairement cette qualité aux femmes).

Source : Pew Research Center, 2015.

## DÉBATTRE : L'ÉVOLUTION DE CRITÈRES DE LÉGITIMITÉ ET DES MODÈLES DE LEADERSHIP, UNE PRIME AUX FEMMES ?

*La récente étude « Women & Leadership » (2015) du Pew Research Center révèle la prégnance de stéréotypes de genre dans les perceptions du leadership. Il est à souligner que les stéréotypes dits « positifs » assignés aux femmes sont largement plus exprimés que les stéréotypes dits « négatifs » qui leur sont adressés, et que, globalement les femmes font davantage l'objet de perceptions stéréotypées que les hommes (quand certaines propositions stéréotypées rencontrent l'adhésion de plus de 80 % des esprits s'il s'agit de les attribuer aux femmes, cette proportion ne dépasse pas 40 % des opinions exprimées quand il s'agit de stéréotypes renvoyés au masculin).*

*Cette même étude révèle que les attentes actuelles et d'avenir à l'endroit du leadership devraient en cohérence constituer une prime aux femmes : elles qu'on dit plus « honnêtes et éthiques » pourraient logiquement satisfaire à la demande d'honnêteté exprimée par 84 % des sondé-es ; elles qu'on dit davantage empathiques pourraient logiquement satisfaire à la demande d'empathie de 57 % des sondé-es, elles qu'on dit organisées (pour 48% des opinions exprimées) pourraient logiquement satisfaire à la demande de 67 % des sondé-es...*

*Pourtant, quand vient le moment d'interroger le panel sur la confiance globale qu'il accorderait à une personne pour diriger le pays, 44% (dont seulement 20% parmi les Républicains) seulement des personnes sondé-es se disent prêtes à élire prochainement une femme à la Maison Blanche. Ils sont cependant 73 % à espérer voir, de leur vivant, une femme accéder un jour à la Présidence.*

*En d'autres termes, c'est bien dans l'avenir que se projette le leadership des femmes. Mais à quel terme ?*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

Sexisme au travail : la plaie invisible, les stigmates durables

**80%** des femmes françaises (et 56 % des hommes) déclarent être régulièrement confronté-es à des attitudes ou des décisions sexistes au travail.

**92 %** des femmes françaises estiment que les manifestations sexistes ont un impact sur la confiance en soi.  
Source : Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle, 2013.

**41 %** des litiges traités par l'US Equal Employment Opportunity Commission concernent des cas de discrimination de genre au travail.

dont 29,5 % de cas discrimination sexiste à l'embauche ou à la progression.

dont 7,7 % de cas de harcèlement sexuel au travail.

dont 3,8 % de cas de discrimination liée à l'état de grossesse.

Source : EEOC, 2013.

## COMPRENDRE : LES EFFETS DU SEXISME

*Quand 92 % des femmes affirment que le sexisme dont elles disent faire l'objet ou auquel elles assistent entame leur confiance en elles, il n'y a guère de doutes à entretenir sur les effets de ces mots, gestes et décisions, même d'apparence anecdotique, dans la réalité des femmes. L'abondante littérature sur les stéréotypes sexistes souligne 4 conséquences majeures d'un environnement hostile ou insuffisamment inclusif pour les femmes :*

- déficit de confiance en soi,
- autocensure, restriction de l'expression de soi et de l'audace, répression des projections de soi dans un vaste champ des possibles,
- dégradation de la qualité de l'expérience de vie au travail et désengagement,
- dégradation du niveau général de confiance dans les relations professionnelles et à l'égard de l'organisation.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## DÉBATTRE : LUTTER CONTRE LES DISCOURS SEXISTES, FREIN OU MOTEUR DE LA LIBERTÉ D'EXPRESSION ET DE CRÉATION ?

*Lutter contre les discours sexistes, est-ce seulement politiquement correct, et potentiellement un peu hypocrite ? Pas si sûr ! Est-ce par ailleurs entraver la liberté d'opinion et d'expression de chacun-e ? Ça se discute !*

*Une étude parue en août 2014, menée par quatre chercheurs et chercheuses des Universités de Cornwell, Berkeley, Saint-Louis et Vanderbilt, propose précisément d'instruire les effets sur la créativité d'un discours consciemment débarrassé de prismes sexistes. Le comportement créatif de 6 groupes distincts a été observé : un groupe féminin sensibilisé au « gender correctness », un groupe masculin sensibilisé, un groupe mixte sensibilisé, un groupe féminin non sensibilisé, un groupe masculin non sensibilisé, un groupe mixte non sensibilisé... Les résultats de l'étude révèlent que les groupes sensibilisés au discours non sexiste émettent tous davantage de propositions innovantes que les groupes non sensibilisés. Les chercheurs attribuent cette sur-performance des groupes sensibilisés à un effet « zone d'inconfort », favorisant l'exploitation de la contrainte en contournement pour imaginer de nouvelles idées et construire de nouvelles pratiques.*

*Et devinez quel est le groupe qui remporte haut la main la palme de l'inventivité ? C'est le groupe mixte sensibilisé ! Il faut en comprendre que la recette « mixité + sensibilisation » compose un excellent cocktail pour l'esprit d'innovation !*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## CHAPITRE 7

### VISIBILITÉ : MONTREZ-MOI CES FEMMES EXEMPLAIRES QUE JE NE VOIS PAS ASSEZ !

Où sont les femmes ? Au boulot, de plus en plus (mais pas dans tous les métiers et filières ni à tous les échelons de l'organisation). Voir chapitres 1 et 4. En famille, aussi... Mais dans les médias ? Dans les manuels scolaires ? Sur les plaques de rue de nos villes ? Dans les espaces symboliques de la reconnaissance et de la gloire ? Trop peu, et bien moins encore qu'on ne le soupçonne avant d'avoir chiffré l'invisibilité manifeste des femmes.

Est-ce de peu d'importance d'exister de son vivant et de passer peut-être à la postérité après ? Le besoin de reconnaissance, l'attrait pour les honneurs et les distinctions, le désir d'être dans la lumière et au centre du motif, quand cela est mérité, la volonté de laisser sa trace et son nom, ne sont-ils que vaniteuses aspirations ? Ou bien y va-t-il aussi, au-delà du bénéfice personnel qu'en tirent peut-être les individus exposés, de constructions culturelles de nature à faire progresser les mentalités, notamment en valorisant mieux le mérite et en offrant des modèles divers dans lesquels chacun-e peut se projeter ?

### Droits politiques et espace public pour tous... Et toutes !

**90%** des pays ont au moins une restriction juridique majeure aux droits des femmes

Source : FMI, 2015.

#### SAVOIR : LE COMBAT POUR LES DROITS POLITIQUES N'EST PAS TERMINÉ

*Si la majeure partie des pays développés est dotée d'un corpus juridique complet ou quasi-complet garantissant les droits politiques des femmes et consacrant a minima l'égalité de principe entre citoyens et citoyennes, ce n'est pas encore le cas partout :*

*5 pays n'ont toujours pas accordé le droit de vote et d'éligibilité aux femmes, 15 pays imposent l'autorisation préalable du conjoint aux femmes qui veulent travailler, 1 pays leur interdit de conduire...*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR



# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

## ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ 50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

### COMPRENDRE : L'EFFET MATILDA

Concept destiné à la compréhension des causes de l'invisibilisation des femmes dans le récit officiel de l'histoire des sciences, inventions et progrès de l'humanité, « l'effet Matilda » est une notion forgée dans les années 1990 par l'historienne Margaret Rossiter, dans le prolongement de « l'effet Matthieu » mis en évidence dans les années 1960 par le sociologue Robert King Merton.

Interrogeant les conditions d'accès des personnalités à la reconnaissance en leur temps, puis celles de leur passage à la postérité, King Merton a fait le constat d'un large phénomène d'invisibilisation des « laissés-es pour compte de la gloire » : soit qu'ils et elles furent placés-es dans l'ombre d'une personnalité attirant toute la lumière et tous les honneurs à elle, soit qu'ils et elles ne furent pas en situation de donner des gages socialement admis de leur légitimité (titre, réseau, soutien, références...).

Partiellement conditionnée par la reconnaissance en son temps, la question du passage à la postérité révèle encore d'autres mécanismes de la « disparition » de certaines figures à qui l'on doit des avancées majeures pour l'humanité : la façon d'écrire l'histoire, en particulier, est pointée du doigt. La prime à l'histoire des guerres et conquête ou, dans une moindre mesure, la plus grande considération accordée par les esprits à l'histoire politique qu'à l'histoire sociale, ont de toute évidence repoussé les femmes dans les marges du récit.

Au cours de la rédaction de sa volumineuse encyclopédie des femmes de science, Margaret Rossiter a, de son côté, mis en évidence que cette invisibilisation des femmes entraînait une importante déperdition, et d'informations à leur sujet (rendant encore plus difficile la restauration de leur légitimité) et du contenu de leurs apports (on s'est, par exemple, privé pendant plusieurs siècles des travaux de la gynécologue du Moyen Âge Trotula de Salerne, qui avait pourtant détecté le phénomène de dépression post-partum et émis l'intuition d'un système hormonal). Les recherches de Rossiter l'ont menée sur les traces de Matilda J. Gage, une suffragiste américaine du milieu du XIXe siècle qui avait précédé le discours de Robert King Merton en dénonçant les mêmes causes de l'invisibilisation des femmes. En concepteur avisé de la sérénipité, King Merton n'aura donc pas vu d'inconvénient à ce que, lorsqu'on évoque son « effet Matthieu » dans le cadre d'un discours sur l'invisibilisation des femmes, celui-ci prenne le nom d'« effet Matilda ».

### AGIR : POUR SE RENDRE VISIBLE !

La connaissance et la compréhension de l'« effet Matilda » constituent une incitation à oser agir pour la mise en visibilité des femmes.

Cette action, c'est celle des femmes elles-mêmes qui peuvent y trouver diverses justifications, s'il est nécessaire de se convaincre de sa légitimité à s'exposer : ne pas priver d'autres femmes (du temps présent et des générations futures) de « rôles modèles », ne pas priver le collectif de ses travaux et apports (quand il est manifeste que quand une figure disparaît de la saga, tout un pan de son action est également renvoyé dans les marges de celle-ci).

Il y va donc de la nécessité de prendre conscience de sa valeur en premier lieu, puis de rompre avec les réflexes de fausse modestie et enfin de se réconcilier avec le principe même de l'exposition de soi, pour entreprendre de vraies démarches de formation au personal branding ou à la prise de parole en public et dans les médias...

Cette action, c'est aussi celle, en profondeur, de la société en général et des organisations en particulier, invitées à challenger les perceptions traditionnelles et ordinaires de la légitimité (par le titre, la fonction, l'âge, l'apparence, le background académique, les signaux validant classiques) pour d'une part intégrer de nouveaux critères favorables à l'expression d'une diversité de « styles », et d'autre part oser prendre davantage de risques dans la mise en visibilité de leurs porte-paroles.



# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

Média : Quand parlent les femmes ? Comment parle-t-on des femmes ?

**24%** des personnes dont il est question dans les nouvelles de la presse écrite, radio et TV sont des femmes.

Source : GMPP, 2010

Les femmes comptent pour **37 %** des personnalités vues et entendues sur les antennes des radios et télévisions françaises.

Source : CSA, 2013.

**18 %** des femmes dont il est question dans les nouvelles de la presse écrite, radio et TV du monde sont présentées comme des victimes (**8 %** des hommes).

37 % des présentateurs d'émission de radio ou de télé du monde sont des femmes.

13 % des contenus de l'actualité médiatique mondiale concernent exclusivement des femmes.

6 % des contenus de l'actualité médiatique mondiale évoquent le sujet des inégalités femmes/hommes.

**46%** des contenus de l'actualité médiatique mondiale confortent les stéréotypes sexistes.

Source : GMPP, 2010.

Les femmes sont 5 fois plus souvent que les hommes citées sans leur nom dans les médias français.

Source : CSA, 2013.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## COMPRENDRE... QUE LES FEMMES ONT UN PRÉNOM ET UN NOM

*C'est un écart de traitement qui n'a presque l'air de rien, qui semble au mieux sympathique et au pire anecdotique... Pourtant quand les femmes sont 5 fois plus souvent nommées par leur seul prénom que les hommes dans les médias, ça ne ressemble pas tant à une observation isolée que ce n'est un fait de société ! Ségo et Sarko, Najat et Hamon, Clinton et Hillary, ce n'est pas une vue de l'esprit, c'est une habitude ancrée de traiter les femmes sur un ton plus familier, en les renvoyant notamment à l'interpellation usitée dans l'environnement personnel... En les positionnant aussi dans une histoire courte (celle du prénom choisi par leurs parents, donc une génération avant elle) plutôt que dans un héritage de long terme (celui du nom transmis de génération en génération).*

## AGIR... CONTRE LA RARETÉ DES PROGRAMMES DÉDIÉS AUX QUESTIONS D'ÉGALITÉ

*Bien qu'il semble que la question de l'égalité femmes/hommes bénéficie d'un éclairage médiatique croissant, le faible taux de 6 % de programmes audiovisuels qui lui soient dédiés, n'est pas sans expliquer un déficit général de culture sur une question experte et subtile qui doit nécessairement dépasser le stade de l'opinion péremptoire.*

*Actrices et acteurs de l'égalité ne peuvent qu'être incité-es à porter leurs efforts sur une mise à l'agenda des médias de ce sujet, reconnu comme prioritaire par toutes les grandes instances internationales (ONU, FMI, Banque mondiale, OCDE...).*

*D'autre part, la production et la diffusion de contenus pédagogiques et de qualité à destination du grand public sont recommandées. C'est l'une des missions dévolues au blog du Programme EVE et qui lui vaut la reconnaissance de nombreux-ses expert-es contemporains.*

20%

d'expert-es invité-es dans les médias du monde entier sont des femmes.

Source : GMPP, 2010.

18,6 % d'expert-es invité-es dans les médias français sont des femmes (23 % radio, 15 % presse écrite, 18 % TV)

Source : CSA, 2013.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## AGIR... POUR VALORISER LES EXPERTES ET LES METTRE EN VISIBILITÉ

« Des expertes, on voudrait bien en inviter sur les plateaux télé, mais on ne les trouve pas ! ». La réponse attendue (et guère satisfaisante) des productrices et producteurs d'émissions de radio-télé n'est pas qu'argument de mauvaise foi prétexte à la mauvaise volonté. Elle révèle deux problématiques :

1/ Les conditions d'exercice du métier de journaliste, toujours plus exigeantes (notamment en termes de réactivité), amènent la profession à faire davantage appel à de « bons clients » identifiés et aisément accessibles qu'à élargir les répertoires d'expert-es. Il est donc pragmatiquement recommandé aux femmes d'intervenir de façon pro-active pour entrer dans leur carnet d'adresses, sans attendre que les journalistes les cherchent, les remarquent et les contactent. Se faire connaître auprès des services de presse dans son entreprise, aller au-devant des journalistes de sa connaissance pour se tisser un réseau média sont de bonnes pratiques à acquérir pour s'installer en « cliente » légitime des journaux, radios et télévisions.

2/ Le déficit de visibilité des femmes dans les émissions d'éclairage de l'actualité tient aussi à leur moindre positionnement en tant qu'experte. Sauf à s'insérer dans des critères formels de légitimité (le titre, le diplôme universitaire, la bibliographie...), elles ont tendance, privilégiant la valeur de savoir-faire aux qualités du faire-savoir, à ne pas se considérer elles-mêmes en observatrices pertinentes de leur environnement et des enjeux qui le traversent. Les encourager, dans une démarche personal branding, à se faire valoir en tant qu'interlocutrices spécialistes en leur domaine serait de nature à favoriser la féminisation des occurrences médiatiques. La démarche du Guide des expertes, qui consiste à encourager la candidature des femmes pour figurer dans cet annuaire enrichi de personnalités féminines susceptibles de prendre la parole dans les médias, va dans ce sens.

3/ Last but not least, les productrices et producteurs d'émissions de radio-télévision témoignent d'un certain découragement quand elles et ils font l'effort de solliciter des femmes, mais ne parviennent à les convaincre de venir s'exprimer en plateau. Nombreuses seraient encore celles qui craignent l'exposition médiatique et se sentent insuffisamment assurées pour prendre la parole sous le feu des projecteurs. Le développement des coaching-formation en média-training est recommandé pour lever ce frein « manque de confiance » à la visibilité des femmes dans les médias.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Reconnaisances internationales : pas de prime aux femmes !

Parmi les lauréat-es du prix Nobel, **5,65%** sont des femmes.

46 femmes ont été récompensées par le prix Nobel (dont une seule en économie).

**1** seule femme a obtenu à ce jour la médaille Fields (en 2014) (sur 57 lauréats).

### COMPRENDRE... LE « COMPLEXE DE MADAME CURIE »

Concept élaboré en 2010 par l'historienne Julie Desjardins, le « Complexe de Madame Curie » questionne l'exceptionnalité du traitement des figures scientifiques féminines par les milieux de la recherche, par les institutions internationales de reconnaissance (Nobel, Fields...) et par les médias qui tendent à renforcer encore la rareté des femmes dans les sciences.

Julie Desjardins dénonce, outre une certaine phallocratie des milieux scientifiques, environnements « fermés » s'il en est où la part de l'informel dans les progressions de carrière est plus importante encore qu'ailleurs, des écarts d'appréciation sociale des femmes scientifiques et des hommes scientifiques. L'imagerie classique de la femme scientifique se rapproche encore du « bas bleu » sacrifié à son travail, régulièrement invité à se justifier d'avoir d'autres centres d'intérêt que la science, à donner des gages de sa féminité et à se défendre du soupçon d'une incompatibilité de son métier avec une vie personnelle et familiale épanouie.

Julie Desjardins donne à l'ensemble de sa réflexion sur la perception des femmes scientifiques le nom de « Complexe de Madame Curie » en référence au récit à la fois tronqué et sublimé de la saga de Marie Curie qui la statue en héroïne plus intimidante qu'inspirante, faisant oublier notamment tout une partie de sa biographie la rapprochant d'une femme brillante et « normale » à la fois. L'historienne des sciences Natalie Pigéard-Micault, responsable des archives du Musée Curie, complète les travaux de Julie Desjardins en enrichissant l'histoire de Marie Curie d'éléments de sa biographie méconnus du grand public et en réhabilitant les nombreuses femmes scientifiques de son époque, qui à ses côtés, dans son laboratoire, ou bien dans de tous autres réseaux de par le monde, ont œuvré aux progrès majeurs du XXe siècle, mais ont été reléguées au silence dans l'histoire des sciences.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## CHAPITRE 8

### MIXITÉ ET PERFORMANCE : POUR RÉCONCILIER ARGUMENTATION

#### PRAGMATIQUE ET PRINCIPE DE JUSTICE

Travaux de l'universitaire Michel Ferrary, études de l'ORSE et du MEDEF, rapports « Women Matter » de McKinsey, études du Crédit Suisse Research Institute, rapports Grant Thornton, du Pew Research Center, du réseau Grandes Écoles au Féminin, analyses de l'OCDE, de l'ONU, du FMI, et l'on en passe... Les recherches dédiées aux liens entre mixité et performance des organisations se succèdent, se multiplient et vont toutes dans le même sens : celui d'une corrélation entre féminisation des effectifs, du management et du leadership et efficacité, potentiel d'innovation et de transformation des entreprises.

Enthousiasmantes et utiles à l'adhésion au principe de mixité dans le monde professionnel, ces études appellent cependant une lecture précise et un traitement fin des données. En effet, outre la nécessité de rappeler ce qu'est corrélation (notion distincte de « causalité »), l'appropriation imprécise des éléments de compréhension que ces travaux apportent pourrait bien s'avérer piègeuse pour les femmes (notamment quand ils autorisent une certaine glorification essentialiste de leurs qualités ou quand ils leur imposent en creux de justifier d'une plus-value pour prendre leur place) et potentiellement porteuse de décisions contre-productives.

Notre ultime chapitre du *Rapport EVE ET DONZEL* se propose d'instruire avec une prudence redoublée les données quantitatives qui font démonstration de la relation mixité/performance.

#### DÉFINIR LA NOTION DE « CORRÉLATION »

*Le discours actuel sur les effets attendus de la mixité sur la performance économique est sujet à de nombreuses controverses, quand aussi bien du côté des mixitosceptiques on se méfie d'annonces trop enthousiastes pour paraître crédibles (si la mixité était la baguette magique pour sortir de la crise, pourquoi le marché prétendument rationnel n'y a-t-il pas pensé avant et de lui-même ?) que du côté des défenseur-es les plus motivé-es de l'égalité, on s'inquiète de la montée d'un dogme utilitariste qui conditionnerait le principe d'égalité à un surcroît de performances économiques (et si la performance n'était pas au rendez-vous, faudrait-il renoncer à la mixité ?).*

*Pour bien positionner le débat, il faut lire la plupart des chiffres cités ci-après en gardant précisément à l'esprit la notion de « corrélation ». En effet, les études qui mettent en évidence un lien entre mixité et performance évoquent pour la plupart une connexité entre les deux termes, sans établir de rapports de causalité systématique, de réciprocité automatique ou de subordination prédéterminable.*

*On constate par exemple une corrélation entre mixité du management et performance globale des entreprises, mais rien n'indique de façon certaine que la mixité soit cause de performance, ni que la performance soit terreau favorable à la mixité. Il y va plus vraisemblablement de dynamiques croisées dans l'analyse desquelles se lit la maturité économique, politique et culturelle des organisations dans leur globalité.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## L'égalité, baguette magique de la croissance ?

**12%** de croissance mondiale serait générée par une diminution de 50 % des écarts femmes/hommes dans la vie active à l'horizon 2030.

Source : OCDE, 2012

### COMPRENDRE... COMMENT L'OCDE ÉVALUE UNE PROJECTION DE CROISSANCE MONDIALE IMPUTABLE À L'ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES

*Le chiffre de 12 % de croissance du PIB mondial attendue d'une réduction des inégalité femmes/hommes à l'horizon d'une décennie et demi a fait couler beaucoup d'encre au moment de sa publication en décembre 2012 (Rapport Closing the gender gap : act now !). Comment les expert-es de l'OCDE sont-ils et elles parvenu-es à cette projection ?*

*Essentiellement en faisant la synthèse des indicateurs de « manque à gagner » lié à la sous-représentation des femmes dans la vie active et dans les positions professionnelles créatrices de haute valeur ajoutée (alors que les nations ont investi dans leur formation), de coût des politiques publiques désincitatives pour leur intégration durable dans la vie active (dispositifs d'encouragement à la parentalité ayant pour effets le retrait du marché du travail et la dégradation de leur niveau de formation).*

*Ce chiffre se compose encore d'indicateurs de frein à la formation des générations futures par manque d'éducation des mères (dans les pays en voie de développement) et d'évaluations de la sous-consommation de biens et services impliquées par sous-rémunération des femmes (alors même qu'elles sont, dans la plupart des champs de consommation, premières décisionnaires des actes d'achat des ménages).*

*En somme, ce que souligne le rapport Closing the gender gap : act now !, c'est un grand gaspillage de ressources et richesses féminines dans tous les champs de l'activité économique. Ce discours nourrit le propos devenu commun d'un refus de « se priver » des femmes (à défaut de celui d'une volonté de s'attacher leur présence !).*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

Des risques de « se priver » des femmes

**33%** des entreprises du monde ne comptent aucune femme dans leur « senior management ».

---

66 % des entreprises du Japon ne comptent aucune femme dans leur « senior management ».

36 % des entreprises de l'Union européenne ne comptent aucune femme dans leur « senior management ».

22 % des entreprises américaines ne comptent aucune femme dans leur « senior management ».

Source : Grant Thornton, 2015.

Les entreprises ne comptant aucune femme dans leur board

sous-performent de **18%** par rapport aux entreprises comptant au moins une femme dans leur board (dans le monde).

---

Les entreprises européennes ne comptant aucune femme dans leur board sous-performent de 10 % par rapport aux entreprises comptant au moins une femme dans leur board .

Les entreprises américaines ne comptant aucune femme dans leur board sous-performent de 7 % par rapport aux entreprises comptant au moins une femme dans leur board.

Les entreprises de la zone Asie-Pacifique ne comptant aucune femme dans leur board sous-performent de 46 % par rapport aux entreprises comptant au moins une femme dans leur board.

Source : Crédit suisse Research Institute, 2014.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## COMPRENDRE : PLUS UNE CULTURE DU MANAGEMENT MIXTE EST INSTALLÉE, MOINS LES RISQUES LIÉS À LA SOUS-REPRÉSENTATION DES FEMMES SERAIENT ÉLEVÉS?

*En mettant en relation les résultats du dernier rapport « Women in Business » de Grant Thornton et ceux de la récente étude du Crédit Suisse Research Institute « CS Gender 3000 », on observe une corrélation entre taux élevé d'entreprises comptant des femmes dans leur senior management et risques de sous-performance associés à l'absence de femmes dans le senior management.*

*Une lecture rapide de cette corrélation permettrait de conclure à une forme d'essaimage de la culture de l'égalité bénéficiant y compris aux entreprises en retard en la matière...*

*Le Crédit Suisse Research Institute rappelle cependant le distinguo utile entre « corrélation » et « induction » pour questionner les rapports complexes entre causes et effets : il se peut en effet que ce dont témoignent les chiffres de sur-performance des entreprises à gouvernance mixte soit autant imputable à la mixité des équipes que la mixité des équipes serait rendue possible par des organisations sur-performantes.*

*En d'autres termes, les femmes ne rendent pas forcément les entreprises meilleures, mais peut-être que ce sont les meilleures entreprises qui accueillent le plus de femmes au sein de leur top management.*

## Les femmes françaises expriment **19 points** d'indice de plus que les hommes en matière d'aversion au risque financier (59 % vs 40 %)

Partout dans le monde, sauf en Chine, les femmes expriment une aversion au risque financier supérieure à celle des hommes.

Source : HSBC, 2011

## DÉBATTRE : LES FEMMES ET LA « GESTION DES RISQUES » - ET SI LES « BONS PÈRES DE FAMILLE », C'ÉTAIT ELLES ?

*D'analyses de la crise financière de 2008 arguant qu'une plus grande mixité de la gouvernance des banques aurait pu éviter l'escalade d'investissements hasardeux en études complètes sur les effets positifs d'une aversion supérieure au risque des femmes sur la robustesse des entreprises (tel le rapport Iza 2013, Female-Led Firms : Performance and Risk Attitudes), le discours est désormais fréquent qui renverse un « défaut stéréotypal » des femmes (leur moindre capacité à prendre des risques) en atout pour les économies. Les gestionnaires « en bon père de famille », ce serait elles !*

*Irrigant dans d'autres champs de l'activité humaine (une récente recommandation de l'ONU veut prioritairement miser sur les femmes pour la prévention des risques de catastrophe naturelle), ce discours présente aussi le risque de confiner le management féminin au « limitage de dégâts ». Ce que souligne en particulier le rapport Iza, c'est que la valorisation de l'aversion au risque constitue certes un rempart relatif aux crises majeures, mais ne produit que stagnation ou croissance lente des organisations. C'est donc le contraire d'une voie économique ambitieuse.*



# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Des « bénéfiques » de la mixité

### Effets d'un effectif mixte

On constate un différentiel positif de **28,49 %** de croissance entre les entreprises ayant plus de **35 %** de femmes dans l'effectif.

On constate un différentiel positif de **116,0 %** de rentabilité chez les entreprises ayant plus de **35 %** de femmes dans l'effectif.

On constate un différentiel positif de **48,61 %** de productivité chez les entreprises ayant plus de **35 %** de femmes dans l'effectif.

Source : Ferrary, 2002-2010.

Les équipes mixtes (entre **40 %** et **60 %** de femmes et d'hommes) ont une progression de marge brute de **23 %** supérieure à celles des équipes moins mixtes.

Source : Sodexo, 2015.

### Effets d'un encadrement mixte

On constate un différentiel positif de **61,12 %** de croissance chez les entreprises ayant plus de **35 %** de femmes dans l'effectif d'encadrement.

On constate un différentiel positif de **96,09 %** de rentabilité chez les entreprises ayant plus de **35 %** de femmes dans l'effectif d'encadrement.

On constate un différentiel positif de **33,88 %** de productivité chez les entreprises ayant plus de **35 %** de femmes dans l'effectif d'encadrement .

Source : Ferrary, 2002-2010.

### Effets d'une gouvernance mixte

Les entreprises qui ont la gouvernance la plus mixte ont un résultat opérationnel (EBIT) de **48 %** supérieur à celui des entreprises n'ayant aucune femme dans leur gouvernance.

Source : McKinsey & Cy, 2007-2013

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

Les entreprises qui ont au moins **10%** de femmes dans le top management sur-performent de 3,3 points par rapport à celles qui ont moins de 5 % de femmes dans le top management.

Le rendement des fonds propres des entreprises comptant au moins une femme dans leur conseil d'administration est supérieur de 2,9 points à celui des entreprises ayant un conseil d'administration exclusivement masculin.  
Source : Crédit Suisse Research Institute, 2014.

Toutes et tous « pour » la mixité ? Et à quel titre ?

85% des managers et dirigeant-es français-es estiment que la mixité en entreprise est un sujet important.

**85%** des managers et dirigeant-es français-es estiment que la mixité apporte quelque chose à l'entreprise.

67 % des managers et dirigeant-es français-es estiment qu'il est « normal » que les femmes accèdent aux mêmes responsabilités que les hommes.

29 % des managers et dirigeant-es français-es rappellent que les femmes comptent pour la moitié de l'humanité.

**41%** des managers et dirigeant-es français-es estiment que la mixité en entreprise améliore la performance

dont 26% des moins de 30 ans,  
dont 45% des 31-50 ans,  
dont 48 % des plus de 50 ans.

57% des managers et dirigeant-es français-es estiment que la persistance des inégalités de genre prive les entreprises de talents.

Source : Grandes Écoles au Féminin, 2015

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## DÉBATTRE : DES PIÈGES DE LA « PLUS-VALUE » FÉMININE

Dans son essai *L'Invention de la diversité*, Réjane Sénac, chercheuse en science politique experte des questions de parité en politique et de mixité dans le monde de l'entreprise, met en garde contre le néo-dogme de la « plus-value » des femmes qui traverse de nombreux discours d'apparente bienveillance à l'endroit de leur montée en puissance.

Elle y voit au moins trois pièges :

- Le choix de l'égalité au prisme du « talent » : les femmes ayant des propositions convaincantes pour la performance des entreprises seraient les cibles prioritaires (mais peut-être un jour les cibles uniques) des actions en faveur de la mixité. L'égalité serait alors à deux vitesses, les femmes n'apportant pas de « plus-value » manifeste ou reconnue étant réduites à l'acceptation d'une inégalité ni « utile » ni « inutile »,

- Le risque d'une diversité « de représentation » : quand convaincu-es par la loi ou par les études démontrant la plus-value des diversités, les dirigeant-es seraient tenté-es de rechercher prioritairement les profils cumulant plusieurs « attributs » de la diversité : genre, âge, origines sociales, origines géographiques etc. Cette stratégie permettant aux élites traditionnellement légitimes de « ne pas se faire hara-kiri plusieurs fois » (« une femme noire de 30 ans » remplissant ainsi par exemple 3 exigences de diversité en une seule nomination ), ferait porter assignations et injonctions multiples à la personne sans jamais lui permettre d'exprimer un « être soi » authentique, dans sa diversité visible comme dans son appartenance à la « similarité » admise.

- Le piège d'une démonstration programmée d'échec : un éventuel renversement du discours mettant en avant les atouts des femmes pour la performance (et si on découvrait que les femmes et la mixité n'apportent pas tant qu'on le dit ?) affaiblirait durablement le principe d'égalité ainsi « dépolitisé » (vidé de sa valeur fondamentale de justice au bénéfice d'une attente utilitariste).

Le signal d'alarme tiré par Sénac invite donc à installer les politiques diversité sur de solides assises, qui ne soient pas seulement celles du critère économique de nature plus versatile et plus soumis selon elle à des paramètres paradoxaux, mais fassent une juste et pleine place à l'égalité politique de principe.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

Une mixité « performante » en soi ? Quid des progrès de la mixité ?

**82%** des managers et dirigeant-es français-es estiment que la mixité en entreprise a progressé.

**91 %** des managers et dirigeant-es français-es estiment que la mixité en entreprise doit encore progresser.

**71 %** des managers et dirigeant-es français-es estiment que la mixité en entreprise a progressé dans les discours.

**69 %** des managers et dirigeant-es français-es estiment que la mixité en entreprise a progressé dans les recrutements.

**53 %** des managers et dirigeant-es français-es estiment que la mixité en entreprise a progressé en termes d'égalité salariale.

**54 %** des managers et dirigeant-es français-es estiment que la mixité en entreprise a apporté des progrès sociaux pour les hommes.

Source : Grandes Écoles au Féminin, 2015.

La part des femmes dans le senior management a crû de 3 points (passée de 19 % à 22 %) entre 2004 et 2015.

La part des femmes dans le senior management a décréu de 2 points (passée de 24 % à 22 %) entre 2007 et 2015.

Source : Grant Thornton, 2015.

## COMPRENDRE : LE SENTIMENT DE « PROGRÈS » DE LA MIXITÉ VS LES PROGRÈS RÉELS DE LA MIXITÉ

*Mise à l'agenda des médias et des discussions dans les instances internationales, sur les scènes politiques nationales et dans le monde de l'entreprise, la mixité n'a peut-être jamais autant fait parler d'elle. Indéniablement, elle est en progrès dans les discours (plus nombreux, plus qualitatifs). Il est manifeste que le niveau de culture de la mixité est en hausse (chacun-e y est mieux sensibilisé-e et la compréhension qu'il s'agit d'un sujet expert aux enjeux fins se fait une meilleure place).*

*Mais, l'esprit de vigilance s'impose pour ne pas faire du sentiment de progrès de l'égalité un indicateur en soi des progrès de l'égalité : on observe de vraies poches de résistance (dont l'égalité salariale) et on doit se rendre à l'évidence que les progrès réels et effectifs sont lents et plus ou moins réversibles. La récente étude Grant Thornton « Women in Business » révèle notamment une certaine stagnation (et de vraies phases de régression) dans la féminisation du « senior management » sur une décennie qui a pourtant précisément vu le sujet de la mixité du leadership prendre une place inédite dans les discours.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

Y a-t-il une « mécanique » des effets de la mixité/diversité ?

**58%** des entreprises qui ont mis en place une politique de diversité voient la motivation de leurs employées croître.

57 % des entreprises qui ont mis en place une politique de diversité voient la satisfaction de leur clientèle croître.  
69 % des entreprises qui ont mis en place une politique de diversité voient leur image de marque s'améliorer.  
Source : McKinsey & Cy, 2007-2013.

Le taux d'engagement des collaborateurs et collaboratrices d'une équipe mixte (comptant 40 % à 60 % d'hommes et de femmes) est supérieur de 4 points à celui d'une équipe moins mixte.  
Source : Sodexo, 2015.

**80%** des managers et dirigeant-es français-es estiment que la mixité est un levier de transformation pour les entreprises.

26 % des managers et dirigeant-es français-es estiment que la mixité en entreprise ouvre sur d'autres formes de diversités.  
46 % des managers et dirigeant-es français-es estiment que la mixité transforme les cultures d'organisation en encourageant la prise en compte des différences.  
40 % des managers et dirigeant-es français-es estiment que le défaut de mixité dans les entreprises freine l'émergence de nouveaux modes de leadership.  
23 % des managers et dirigeant-es français-es estiment que le défaut de mixité dans les entreprises prive l'organisation de points de vue différents.  
58 % des managers et dirigeant-es français-es estiment que la qualité première d'un leader est de savoir s'entourer et tenir compte des points de vue d'horizons et cultures variés.  
Source : Grandes Écoles au Féminin, 2015.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## COMPRENDRE : « LES EFFETS » DE LA MIXITÉ

*Que peut la mixité pour les organisations ? Les effets remarquables de la mixité les plus fréquemment invoqués sont :*

*- Une intégration et valorisation des potentiels et talents, dont il est désormais admis que c'est grand gaspillage de capital humain que de « s'en priver ».*

*- Une meilleure représentation des points de vue diversifiés qui :*

*> favorise les frottements constructifs et fiabilise la prise de décision,  
> permet la compréhension des cultures variées et l'adaptation aux attentes réelles des cibles,  
> autorise l'écoute des signaux faibles et encourage les prises de position avancées et visionnaires sur les marchés neufs et d'avenir.*

*- Stimulation l'innovation :*

*> business : en renforçant la participation et la créativité de points de vue différenciés,  
> RH : en transformant les façons de faire et de voir, au travers de l'adaptation des organisations aux identités, cultures, contraintes et aspirations de populations diverses...*

*- Un renforcement de l'engagement des collaboratrices et collaborateurs, notamment au travers de :*

*> mesures fluidifiant l'articulation des temps de vie,  
> politiques aspirationnelles et inspirationnelles qui font la promesse d'une réalisation possible des parcours choisis,  
> constructions d'ambiances de travail inclusives permettant une meilleure expression de soi et de plus grandes capacités d'initiatives,*

*- Une impulsion évolutive pour les modes et styles de leadership qui challenge les perceptions traditionnelles et les légitimités acquises.*

*- Un bénéfice « environnemental », notamment au travers d'une image positive de responsabilité, qui œuvre à décroïssonner l'entreprise de son environnement vaste et renforce la confiance des parties prenantes dans le dialogue écosystémique.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## DÉBATTRE : LA MIXITÉ FEMMES/HOMMES, UNE DIVERSITÉ COMME LES AUTRES ?

*Relevant le plus souvent des Directions Diversités des entreprises et s'inscrivant fréquemment dans les politiques qu'elles mènent comme un alinéa au même titre que les préoccupations d'intégration des personnes en situation de handicap, de mixité générationnelle, de mixité sociale ou plus récemment d'inclusion des personnes LGBT, l'égalité femmes/hommes est-elle une question « diversité » parmi d'autres ?*

*Le sujet fait grincer des dents, notamment du côté de certains mouvements féministes comme chez les esprits universalistes, qui s'étonnent que l'on traite de la moitié de l'humanité comme d'une « minorité » et que l'on conçoive la féminité comme une « spécificité », voire que l'on considère que les femmes constituent « une communauté ».*

*Il faut vraisemblablement dépasser ce point de principe (qui n'est certes pas irrecevable) pour admettre, en premier lieu, avec lucidité, que sans être une « minorité » du point de vue strictement numérique, les femmes sont dans les faits, de par la permanence des discriminations dont elles font l'objet, « traitées » comme une minorité.*

*Il est surtout intéressant d'envisager l'utilité de rapprocher la question de la mixité femmes/hommes des autres questions de diversité pour cerner des dynamiques similaires d'innovation et de progrès qu'elle impulse. Car, de la même façon que l'on observe de longue date que des mesures prises en direction des personnes en situation de handicap apportent des bénéfices à d'autres catégories de personnes et contribuent plus globalement à l'intérêt général, il est manifeste que les politiques menées en première intention pour faire progresser l'égalité femmes/hommes amènent des résultats bénéfiques aussi bien aux femmes qu'aux hommes, et impactent d'autres champs de l'ouverture aux diversités : en témoignent, par exemple, des actions de sensibilisation aux stéréotypes sexistes ayant libéré la parole des hommes sur les injonctions sociales auxquels ils se sentent aussi soumis, des mesures d'articulation des temps de vie ayant commencé à libérer les hommes de l'assignation unique à la sphère professionnelle, des débats sur le genre du leadership ayant ouvert des perspectives nouvelles aux hommes désireux d'enrichir leur « style » de leadership, etc.*

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## AGIR... POUR DES POLITIQUES MIXITÉ/DIVERSITÉ INCLUSIVES ET FONCTIONNELLES

*L'existence d'une corrélation entre mixité et performance est un argument hautement convaincant pour le monde de l'entreprise, appelé rationnellement à se doter de puissantes politiques de mixité/diversité au cœur des projets stratégiques des organisations.*

*Mais quelle politique mixité/diversité bâtir et mener ? Celle qui questionne pour commencer ce que l'on désigne comme « diversité », ce qu'on l'on considère comme faisant « différence » et ce qui, en creux, fait « similarité ».*

*C'est alors un refus de l'opposition statique entre « même » et « autre », qui préside à la construction d'une politique diversité : il n'y a pas « l'homme blanc hétéro de 50 ans » (stéréotype également stigmatisant, s'il en est) d'un côté et des catégories structurelles de la diversité (la femme, le/la non-national-e, le/la jeune, le/la Noire, l'homosexuel-le...) de l'autre. La guerre des diversités n'aura pas lieu !...*

*À condition qu'il soit admis que l'apparent « même » soit aussi traversé d'appartenances diverses (et ne fasse donc que partiellement « similarité ») et que la différence soit comprise comme partie du « même » (et non comme contraire du « même »). Alors, sans céder à l'illusion universaliste qui forge le déni des inégalités et discriminations, il est possible d'envisager l'inclusion de toutes et tous dans un « même » constitué de multiples différents, reconnus, respectés et valorisés dans leurs identités propres.*

*Car le traitement des différences, dit une étude du cabinet de conseil RH Valeurs & Développement pour Orange, n'exige non tant la définition forcément inexhaustive de facteurs d'identité différenciants (genre, couleur de peau, orientation sexuelle, positionnement générationnel...) que la reconnaissance de parcours de vie différenciés. En d'autres termes, il ne s'agit pas de trancher la question « femmes et hommes sont-ils par nature câblés différemment ? », mais de comprendre ce qui, dans les cheminements de vie, forge des comportements différents. Filles et garçons ne sont pas éduqué-es de la même façon et femmes et hommes n'ont dans les faits pas la même expérience du travail, de la famille, de l'implication citoyenne, etc.*

*Sans se constituer en réquisitoire trop simpliste contre les mesures d'éducation à l'égalité de genre ou les politiques de lutte contre les discriminations, cette approche des différences constatées de points de vue encourage à adopter ce que le cabinet de conseil RH Valeurs & Développement nomme une « politique de diversité fonctionnelle ». Plaçant en son centre la valeur d'altérité et reposant sur une perception empathique (au sens précis et plein du terme : capacité à comprendre le point de vue de l'autre dans son appréhension de tout sujet l'impliquant) des relations, cette « diversité fonctionnelle » plaide pour une égale reconnaissance des qualités et compétences de chacun-e : femmes et hommes sont différent-es, mais des différences qui les caractérisent, aucune forme de détermination des aptitudes ne peut être conclue, ni aucune forme de hiérarchie inégalitaire ne peut trouver sa justification.*

*La richesse produite par la diversité passe bien par un pilotage fin du fonctionner ensemble, en conscience et respect de l'égale différence de chacun-e.*



# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## CONCLUSION

### La juste place du chiffre dans une juste pensée de l'égalité

Bien plus que les 50 chiffres annoncés, c'est plus de 350 données quantitatives que ce rapport aura fini par proposer. À cela deux raisons principales : premièrement, le temps de la rédaction de ce document de synthèse aura vu le corpus documentaire s'enrichir incessamment de travaux pertinents (qu'ils furent transmis au fur et à mesure par les différents de l'équipe-projet ou qu'ils parurent dans l'intervalle courant entre octobre 2014 et mai 2015) ; deuxièmement, il a semblé immédiatement indispensable à la rapporteure, pour mener à bien la mission honnête qui lui avait été confiée, de replacer chaque fois que c'était possible les chiffres avancés dans un environnement critique de contextualisation, comparaison et contradiction.

#### Des chiffres et des lettres

C'est cette même démarche d'honnêteté intellectuelle, au cœur de l'ambition de ce *Rapport EVE ET DONZEL - Égalité professionnelle et leadership au féminin : 50 chiffres pour savoir, comprendre, débattre et agir* qui aura exigé que chaque groupe de chiffres mis en avant fasse l'objet d'un commentaire circonstancié et enrichi d'explications et approfondissements. Le chiffre fut ainsi plus qu'à son tour, une porte ouverte à la proposition de concepts et idées, à la mise en perspectives de lectures, à la discussion contradictoire.

Le chiffre a donc bien eu besoin de se frotter aux lettres pour prendre sa pleine valeur, mais aussi pour entendre parfois son insuffisance à exister seul.

Irons-nous jusqu'à oser dire que le rapport entre chiffres et lettres est ici une quasi-métaphore de la dynamique de mixité en entreprises ? Une affaire de différences d'approches, de cultures et de styles qui pourrait composer dans une forme d'altérité faite de frottements énergiques, un « complexe » de connaissances en perpétuel enrichissement.

#### Challenger le chiffre

Le chiffre aura été, nous l'espérons, challengé autant de fois qu'il fut avancé dans ce rapport. Sa légitimité admise, dans un besoin d'évaluation qui cède parfois volontiers à la surestimation de la mathématique réputée objective au mépris du philosophique que l'on soupçonne d'être plus instable, aura été défiée par une vigilance toute particulière aux définitions des faits évalués et aux interprétations des statistiques produites.

Peut-être que là encore, c'est une allégorie de l'attente qui, au travers des réflexions sur l'égalité, s'exprime sur l'évolution des modèles de leadership. Le leadership du chiffre, sa force de conviction, sa valeur et sa portée, ne sont pas sans à propos. Mais il faudra sans doute qu'ils coexistent, dans un meilleur équilibre, avec d'autres modèles de « leadership de pensée » : ceux qui font appel à la conceptualisation, à l'imagination, à la réflexion ouverte, à l'écoute des signaux faibles que le chiffrage parfois tend à renvoyer à de l'insignifiant résiduel.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Partager les 50 chiffres de l'égalité dans une perspective de «doute rationnel»

Notre espoir, à l'heure de conclure ce *Rapport EVE ET DONZEL*, est donc qu'il en soit fait un usage utile et juste, dans le but d'œuvrer à augmenter le niveau général de culture de l'égalité en faisant notamment entendre que ce sujet expert appelle des disputes au sens philosophique du terme : ni assésation de prétendues vérités ni déni des évidentes réalités, mais occasion de cheminer sur les lignes de crêtes de l'intelligence, au double sens d'information et de réflexion. Pour un débat analytique riche, à la mesure de ce qu'un Descartes, trop souvent réduit à l'idée d'une pensée strictement objectivable, appelait l'esprit du « doute rationnel » qui préside à une haute conception de l'esprit critique conjuguant incessamment entière liberté de pensée, jusque dans l'engagement, et quête exigeante du juste, dans toutes les acceptions du terme.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Remerciements

L'auteure du *Rapport EVE ET DONZEL - Égalité professionnelle et leadership au féminin : 50 chiffres pour savoir, comprendre et agir* commandé par le Programme EVE et le Comité des Sages EVE remercie, pour leur confiance et leur aide précieuse apportée tout au long de la conception, de la documentation et de la rédaction de ce document :

**Sylvie Bernard-Curie, Présidente du Comité des Sages d'EVE**

Associée DRH-Talents de KPMG France

**Anne Thevenet-Abitbol, Directrice éditoriale et artistique du Programme EVE**

Directrice Prospective et Nouveaux Concepts de Danone

## Le Comité des Sages d'EVE

**Alexandra Jolivet**

Directrice gestion de talents pour les fonctions communication, affaires institutionnelles, légales et réglementaires de Danone

**Isabelle Collignon**

Directrice du développement RH du groupe Crédit Agricole S.A.

**Sylvie Bernard-Curie, Présidente du Comité des Sages d'EVE**

Associée DRH-Talents de KPMG France

**Noëlle Herpeux**

Directrice de la formation de L'Oréal

**Florence Datcharry-Sirven**

Directrice de l'Université SNCF

**Ghislaine Le Rhun-Gautier**

Directrice Talent Management Groupe d'Orange

**Marie-Bernard Delom**

Directrice Cadres Dirigeants et Développement Managérial d'Orange

**Anne Guillaumat de Blignières**

Conseillère du Comité de direction du Groupe Caisse des Dépôts, Responsable de la promotion des femmes

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE & LEADERSHIP AU FÉMININ  
50 CHIFFRES POUR SAVOIR, COMPRENDRE, DÉBATTRE ET AGIR

## Les membres de l'équipe-projet « 50 chiffres »

**Marina Bareeva**, Manager Social Performance Danone

**Laurent Depond**, Directeur de la Diversité d'Orange

**Thierry Goettel**, Groupe Caisse des Dépôts

**Adeline Henri**, Manager RH KPMG

**Stéphanie Oueda**, Manager Diversité - International de L'Oréal

**Émilie Peschard**, Chargée de mission RH chez KPMG audit

**Catherine Woronoff-Argaud**, Responsable stratégie et partenariats diversité de SNCF

## Copyright

Le *Rapport EVE ET DONZEL - Égalité professionnelle et leadership au féminin : 50 chiffres pour savoir, comprendre, débattre et agir* est la propriété conjointe du Programme EVE, du Comité des Sages EVE et de DONZEL & Compagnie.

Toute utilisation, adaptation ou reproduction partielle ou totale à des fins commerciales est interdite.

Toute utilisation, adaptation ou reproduction partielle ou totale à des fins non commerciales doit faire l'objet d'une autorisation des auteur-es.

La mention obligatoire à faire figurer est : © Programme EVE/DONZEL & Compagnie - 2015.

# LE RAPPORT EVE ET DONZEL

ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE  
ET  
LEADERSHIP AU FEMININ

# 50

CHIFFRES  
POUR SAVOIR,  
COMPRENDRE,  
DÉBATTRE,  
ET AGIR

DONZEL & COMPAGNIE

09 83 07 37 31 / 06 22 01 31 29  
donzel@donzel-cie.com



theeveprogramme@gmail.com