



Egalité professionnelle

Un rempart contre la crise ?

La loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale prévoit que les écarts de salaire entre hommes et femmes soient supprimés d'ici 2010. En 2008, les femmes gagnent encore 27% de moins que les hommes. Chez les cadres, un différentiel de 17%, en faveur des hommes, subsiste et augmente avec l'âge : de - 9% pour les - de 35 ans, il monte à - 13% pour les 35 à 44 ans et à - 19% chez les cadres de 45 ans et plus.

Des inégalités persistantes

Les femmes ont pourtant pris une place importante dans le monde du travail. Un constat qui se confirme dans l'encadrement. De 1982 à aujourd'hui, la proportion de femmes cadres est passée de 34 % à plus de 40 % (37% dans le secteur privé et 58% dans le public). Les femmes sont autant diplômées que les hommes voire plus : chez les 25-34 ans, 34% des femmes ont un diplôme du supérieur contre 26% des hommes (Eurostat 2009).

Mais, alors que les filles réussissent souvent mieux à l'école que les garçons, les inégalités en matière d'emplois, de carrières et de rémunérations perdurent. D'après le cabinet Towers Perrin, les comités exécutifs du CAC 40 ne comptent que 6% de femmes et 46% des sociétés du CAC 40 n'ont aucune femme dans leur comité exécutif.

En France, la situation n'est guère plus avantageuse : 52% des entreprises françaises n'ont aucune fem-

me dans leur direction générale (contre 34% dans le monde). Même dans la Fonction publique où les cadres sont majoritairement des femmes, celles-ci sont moins de 16% dans les postes de direction.

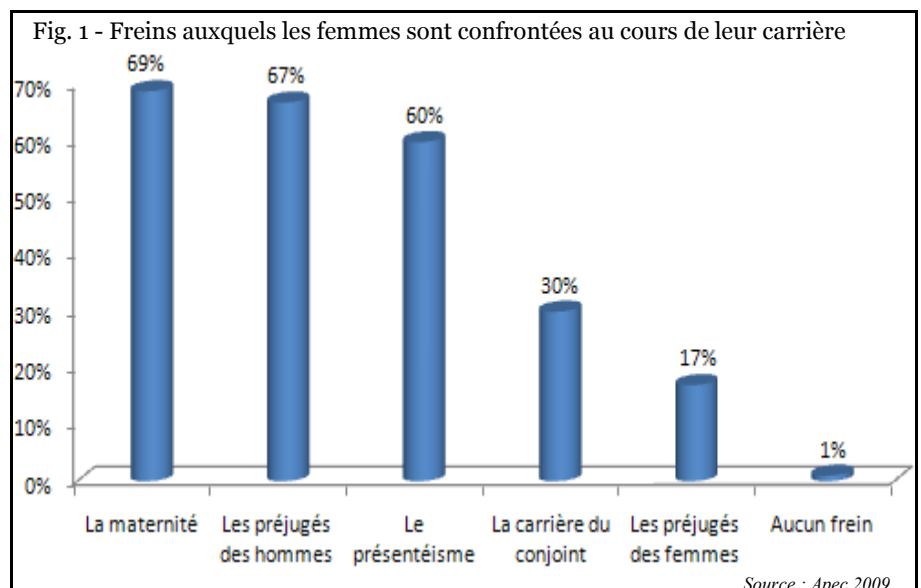
Les préjugés des hommes et la maternité sont les deux grands handicaps des femmes

Le monde du travail reste clairement inégalitaire pour les femmes, d'autant plus fortement lorsqu'elles sont cadres. Selon un sondage de l'Apec, 60% des femmes qui commencent leur vie professionnelle considèrent qu'être une femme n'est pas un handicap. Rétrospectivement, elles ne sont plus que 30% à le penser. La maternité et les préjugés des hommes ont selon elles été un véritable frein au développement

de leur carrière (Fig.1). Une étude menée par le cabinet SOS Prema montre d'ailleurs que quatre femmes sur dix stressent à l'idée d'annoncer leur grossesse à leur employeur.

Les valeurs dites masculines dominent le monde du travail

Une enquête mondiale réalisée par le cabinet hudson auprès de 65 000 personnes révèle les raisons pour lesquelles les femmes cadres sont moins présentes sur des postes à responsabilités. D'après les données de l'enquête, le comportement des hommes "en haut de la hiérarchie" se caractérise principalement par "la prise de décision, la force de persuasion et le leadership", alors que les points forts de leurs homologues féminines sont "l'ouverture d'esprit,



le sens du consensus et l'ouverture au changement". Selon cette enquête, nous assistons aujourd'hui à une « coalition dominante » au sein des directions d'entreprise qui tend à favoriser les hommes et les traits de caractère « masculin » au détriment des femmes. En tant de crise, et dans une logique à court terme, cette tendance s'est renforcée. Les entreprises favorisent les traits de personnalité « masculins » car ils apparaissent indispensables pour maintenir le cap. Ainsi, les hommes, réputés comme décideurs et leaders, sont choisis en priorité pour les fonctions de directions. Les femmes apparaissant comme plus consensuelles et ouvertes, sont évincées car leurs qualités ne sont pas reconnues comme efficaces en tant de crise. On voit déjà les premiers effets de ces préjugés : d'après le cabinet Capitalcom, la part des femmes dans les entreprises du CAC 40 aurait diminué en 2009 : elle est de 30% aujourd'hui alors qu'elle était de 34% en 2008.

Avec plus de femmes dans les directions, la situation économique mondiale ne serait pas la même

Cet évincement des femmes n'est pas sans conséquences. L'étude du cabinet Hudson révèle que les traits de caractère « féminins » auraient sans doute pu être un rempart à la crise et affirme que les femmes seraient de meilleurs leaders que les hommes si on leur permettait de miser sur leurs points forts. Toujours selon cette étude, le management porté par des valeurs masculines aurait contribué à l'excès de confiance qui a conduit à la crise financière. A l'heure actuelle, de plus en plus de chercheurs s'accordent à dire que si les qualités dites féminines telles que le leadership réfléchi et l'esprit de consensus avait été davantage mises en valeur nous ne serions pas dans la même situation.

Si le modèle de management masculin montre aujourd'hui ses limites,

cela ne signifie pas qu'il est obsolète et qu'il doit être remplacé par un management féminin. En revanche, ces différents constats doivent inciter les entreprises à utiliser le potentiel des femmes cadres en prenant en compte leurs différences et non en les incitant à suivre le modèle de management dominant.

Egalité ne signifie pas identité

Les entreprises doivent aujourd'hui aller au delà d'une stricte égalité entre hommes et femmes. Indéniablement, il existe des différences dans les logiques d'actions des hommes et des femmes. En plus des différences observées par le cabinet Hudson, on constate que les femmes cadres recherchent davantage un équilibre entre leurs vies privée et professionnelle. Aussi, il est contre-productif de demander aux femmes exerçant des responsabilités de s'adapter à l'organisation managériale qui est en place sans aucun aménagement du temps de travail. Dans un tel contexte, celles-ci sont obligées de développer des qualités dites masculines, en faisant preuve d'un présentisme accru, pour pouvoir être acceptées et respectées en tant que hiérarchique. Cette énergie qu'elles utilisent pour entrer dans le moule produit par les hommes en place est inutile et néfaste pour elles comme pour l'entreprise.

Selon Hudson, les femmes sont d'ailleurs face à une crise identitaire, lorsqu'elles agissent comme leurs collègues masculins, elles sont perçues comme dures et froides car leur comportement ne correspond pas au stéréotype de la femme. Mais si elles adoptent une attitude féminine, elles sont jugées comme moins efficaces puisque les qualités des leaders masculins sont encore aujourd'hui un modèle de référence.

Il est temps de laisser les femmes agir selon leur système de valeurs. Une diversité dans les logiques d'action ne peut être que bénéfique pour tous. De plus, les nouvelles générations de cadres accordent beaucoup d'importance à l'équilibre entre leurs vies privée et professionnelle. Les nouvelles générations de cadres notamment, recherchent un style de management plus participatif. Plus encore, 62% des salariés hommes et 61% des salariées femmes considèrent que les entreprises doivent permettre l'aménagement du temps de travail pour concilier au mieux leur vie familiale et professionnelle (Fig.2).

A l'avenir, les entreprises qui tireront leur épingle du jeu seront celles qui auront anticipé ces changements de mentalité en ayant déjà pris en compte les attentes des femmes cadres en terme de conditions de travail notamment.

