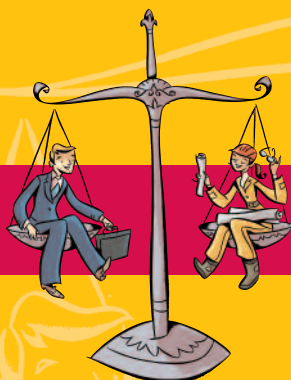


Les dirigeants et hauts potentiels

20



De quoi s'agit-il ?

"... Une véritable politique de mixité des emplois implique que les femmes puissent avoir les mêmes parcours professionnels que les hommes, les mêmes possibilités d'évolution de carrière et d'accès aux postes à responsabilité, et par là même sauter le plafond de verre."

Accord interprofessionnel du 1^{er} mars 2004.



Les femmes constituent près de la moitié de la population active mais n'occupent que 27,1% des postes d'encadrement des entreprises du secteur privé et public et ne constituent que 7% des équipes dirigeantes des grandes entreprises.

Toutefois, en 2008, le nombre de femmes siégeant dans les conseils d'administration des sociétés du CAC 40 a franchi le seuil des 10%, selon une étude de l'agence Capitalcom. Les femmes représentent en effet 10,2%, soit une progression de 2 points de plus qu'en 2007.

La loi constitutionnelle du 23 juillet 2008 modifie l'article 1 de la Constitution, désormais ainsi rédigé : *"La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales"* (article 1 de la Constitution française).

Les dirigeants et hauts potentiels

Mars 2009

Quelques obstacles et stéréotypes qui freinent l'accès des femmes

Les causes du "plafond de verre" sont nombreuses :

- les modèles masculins de management et d'organisation basés sur le présentisme et la disponibilité des salarié(e)s,
- la sélection des hauts potentiels dans l'entreprise réalisée selon les cycles de vie des hommes, moins impliqués dans les responsabilités familiales,
- la rigidité dans la définition des emplois et des postes,
- la présence des femmes dans des fonctions supports (communication, ressources humaines) qui les écartent d'une future responsabilité,
- les difficultés pour les femmes de cumuler carrière professionnelle et vie familiale,
- le manque de modèles de femmes à haute responsabilité qui ont réussi,
- le manque de données sur la progression des femmes,
- la faiblesse des réseaux informels des femmes.

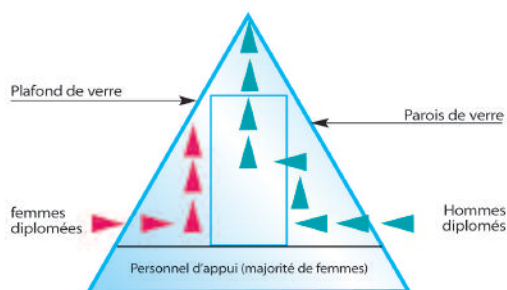
Plafond de verre ou parois de verre ?

L'expression "plafond de verre" a été utilisée pour la première fois par 2 journalistes de Wall Street Journal en 1986.

"Il désigne l'ensemble des obstacles, visibles ou invisibles, qui peuvent expliquer une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations" (guide d'appui à la négociation au sein des entreprises, 2001).

L'expression "parois de verre" a été utilisée en 1997 dans un rapport du Bureau International du Travail.

Il part du constat que les femmes se trouvent plus souvent dans des filières comme les ressources humaines ou l'administration, moins centrales pour l'entreprise, et permettant moins facilement de s'élever vers les postes de direction que les finances ou le développement produits.



(source : Bureau International du Travail)

Ce plafond de verre s'exprime à 2 niveaux :

- l'accès à des fonctions de direction pour les cadres,
- mais aussi le passage au statut cadre ou agent de maîtrise pour les employées et les ouvrières.

Adia (extrait accord 2007)

Développement de la promotion féminine

On constate toutefois qu'il existe un "mur de verre" entre les filières du recrutement et du commercial, qui participe à la non mixité des carrières. L'enquête menée auprès des salariés permanents a mis en évidence une conscience des inégalités de traitement existant entre les femmes et les hommes dans les décisions de promotion.

Elle montre aussi que les hommes et les femmes ne voient pas les métiers de la même façon et expliquent de manière différente la non mixité des carrières.

Ces différences de vue laissent penser que ce ne sont pas toujours uniquement les critères de performance et de compétence qui sont pris en compte dans les décisions de promotion : les représentations sur les disponibilités de chacun, sur l'importance du présentisme, sur le partage des rôles dans la famille, etc... entrent manifestement en ligne de compte dans les décisions prises.

Gestion des hauts potentiels

La sélection des cadres à hauts potentiels peut se faire de différentes manières :

- binôme composé d'une femme et d'un homme,
- contrôle et validation par le comité de direction des candidatures proposées par les managers. S'il n'y a pas de femme dans la sélection, une justification est demandée systématiquement,
- augmentation de l'âge limite de détection des hauts potentiels,
- application des mêmes critères de détection des hauts potentiels pour les femmes comme pour les hommes.

Parcours des cadres à hauts potentiels

- aménagement de l'obligation de mobilité géographique dans le parcours professionnel,
- prise en compte des différents cycles de la vie d'une femme ou d'un homme en envisageant pour ces périodes des postes sans contraintes de déplacement, des aménagements d'agendas, une mobilité leur étant proposée quelques années plus tard.

FRANCE TÉLÉCOM - ORANGE

Vérification de la mixité des short list (en particulier pour les postes à responsabilité). En cas d'absence de mixité, le manager recruteur doit expliquer pourquoi il n'y en a pas et quelles sont les actions qu'il compte mener à l'avenir.

AREVA

People review avec priorité accordée aux femmes

Lors des people review, AREVA a mis en place un examen des populations féminines en priorité pour s'assurer qu'elles seront prises en compte lorsqu'il y a des opportunités d'évolution.



Engagements en termes d'objectifs de promotion de l'encadrement féminin

Société Générale (extrait accord 2008)
Société Générale s'engage à atteindre d'ici fin décembre 2011 un taux de 42% de femmes parmi l'effectif total des Cadres.

Casino (extrait accord 2005)
Les partenaires sociaux déclarent unanimement être contre la notion de quota. Néanmoins, ils ont la volonté d'accroître le pourcentage de femmes dans la catégorie "encadrement".

La Poste Courrier (extrait accord 2008)
Au vu de la répartition actuelle des effectifs, les objectifs fixés par le présent accord, à effet de 2012, concernant l'évolution de la répartition hommes/femmes par classe de fonction, pour l'encadrement, sont ainsi fixés :

CSP	% de femmes en 2008	% de femmes en 2012
Classe 3	31%	40%
Groupe A	34%	40%
Groupe B	25%	35%
Groupe C	18%	30%

TOTAL

	FEMMES		
	Cadres	Hauts potentiels	Dirigeants
Objectifs 2007	20%	18%	8%
Réalisé 2007	20%	18%	8%
Objectifs 2010**	22%	22%	11%

TOTAL - ** Les objectifs 2010 du Groupe ont été révisés par le Conseil de la Diversité en octobre 2007

La Poste (extrait accord 2008)
Cette fonction de N-I permettra également de faciliter la gestion des responsabilités professionnelles pendant les périodes à fortes contraintes familiales. De façon générale, le Courrier favorisera l'alternance entre les postes à responsabilités opérationnelles et les postes à responsabilités fonctionnelles, ce qui devrait faciliter la gestion des carrières des femmes comme des hommes selon les périodes de leur vie qui peuvent présenter de plus fortes contraintes familiales. Une communication en sera assurée dans le cadre des dispositifs RH.

Accompagnement individualisé des femmes à haut potentiel

Deux pratiques individuelles sont utilisées, parfois en parallèle, dans de grandes entreprises, pour aider des femmes à parvenir plus fréquemment à des postes de direction : le mentoring et le coaching.

Mentoring

Le mentoring est un système de parrainage développé, avec un programme doté d'objectifs clairs et de règles précises, et avec à la clé la possibilité d'accéder à un poste Senior. Le mentor peut être un membre du comité de direction de l'entreprise, et le "mentee" est une personne à fort potentiel sélectionnée. Ils définissent ensemble les attentes et la fréquence des rencontres. Les sujets abordés sont larges : conseils pour un changement de poste, conseils sur un travail spécifique à faire, aide à la prise de décisions, aide à la gestion de conflit.

DANONE

Cross Mentoring

Depuis 2007, IBM et Danone expérimentent du mentoring croisé. Des mentors de chaque société accompagnent pour 6 mois des jeunes femmes à potentiel de l'autre entreprise : développement de l'écoute et de la confiance en soi, compréhension des différences, ...

France Télécom - Orange (extrait accord 2007)
Dans le cadre de sa politique de mentorat, et afin de lutter contre le plafond de verre, l'entreprise renforcera la mise en place d'un réseau de mentors notamment auprès des femmes à potentiel.

Coaching

Le coaching est un acte et un outil de management : c'est un accompagnement individuel, dans un moment clé de la vie professionnelle du salarié, par un coach. Ce dernier est le plus souvent extérieur à l'entreprise, mais ce peut aussi être un coach interne. Le moment clé pour suivre un coaching est souvent la prise d'un nouveau poste, par exemple un premier poste d'encadrement. L'objectif est d'accélérer la courbe d'apprentissage d'une nouvelle fonction et d'amener la personne à mieux connaître son potentiel de changement et à le mettre en action.



Solutions collectives pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité

- organisation de sessions de formation pour le personnel féminin sur des thèmes comme "prise de parole en public", "négociation", "processus de décision", "comment faire entendre sa voix pour monter en grade"
- formation du management - qui est plus particulièrement en charge de la détection pour lui faire prendre conscience de ses choix indirects, à savoir la prise en compte de facteurs personnels (statut marital, nombre d'enfants) ou temporels (temps partiel) pour choisir ou éliminer des cadres du processus de sélection
- intégration dans l'enquête annuelle d'opinion interne d'une question spécifique sur l'attention portée à la féminisation du management.

SODEXO (extrait accord 2007)

Formation au leadership pour les personnes prenant ou susceptibles de prendre des postes d'encadrement d'équipe.

Ce développement s'accompagnera d'une formation à l'animation d'équipes, axée notamment sur le management d'anciens collègues suite à une promotion. Cette formation est destinée aux femmes comme aux hommes.

Les femmes cadres prenant ou susceptibles de prendre des postes d'encadrement d'équipe pourront suivre une formation au leadership spécifique.

Cette formation aura pour objectif de permettre en particulier aux femmes d'affirmer leur identité dans une culture encore très masculine.

DANONE

Réalisation d'une enquête auprès des managers masculins et féminins

Dans le cadre de la préparation d'un séminaire qui s'est tenu en 2008 Danone women leadership lab, un questionnaire a été administré de façon anonyme en ligne auprès de 600 managers et directeurs, hommes et femmes de Danone sur un périmètre européen. Le taux de retour a été de 60%.

À la question "pensez-vous qu'accéder aux plus hautes positions dans l'entreprise est :

- la même chose pour les femmes que pour les hommes ?
- possible mais plus difficile pour les femmes ?
- une lutte ?"

86% des femmes répondent que c'est possible mais difficile, voire une lutte (notamment chez les femmes qui sont dans les positions les plus élevées).

53% des hommes pensent que c'est la même chose (seulement 14% des femmes pensent cela).

À la question : quelles sont les 3 actions prioritaires à mettre en place pour améliorer la situation ?

"work life balance for all" arrive en première position, quel que soit le statut et le sexe.

Le rôle des réseaux (cf. fiche 21)

Les réseaux de promotion de la mixité peuvent contribuer à faciliter la promotion des femmes à des postes à responsabilité :

- en assurant un soutien des femmes cadres dirigeantes de l'entreprise : coaching individuel et accompagnement dans leur "leadership" au féminin ; mentoring de jeunes cadres par les femmes ayant bénéficié de ce coaching,
- en élaborant des propositions pour faire émerger des nouveaux modèles de management et d'organisation en faveur de l'égalité professionnelle (au niveau du recrutement, de l'évaluation et de la promotion).

La participation à des réseaux de femmes interentreprises est aussi utile pour échanger sur les pratiques et réflexions qui favorisent le développement des carrières des femmes et notamment dans les filières techniques.

Les indicateurs de suivi prévus dans le cadre du RSC

Positionnement dans l'entreprise :

Données chiffrées par sexe :

- Répartition des effectifs par catégorie professionnelle.

Promotion :

Données chiffrées par sexe :

- Nombre de promotions par catégorie professionnelle,
- Durée moyenne entre deux promotions.