

Pour l'Observatoire de la Mixité, l'engagement des dirigeants est essentiel

Par [Anne-Marie Rocco](#) le [08.04.2019](#)

Dans son Livre vert, ce think tank préconise six mesures pour faire progresser la mixité, dont chacune est détaillée sur la verticale Femmes de Challenges. Dernier rendez-vous de la série, l'experte en relations sociales Armelle Carminati explique comment prendre en compte les différences entre les cycles de carrière féminins et masculins.

Si le cadre juridique destiné à favoriser la mixité dans les entreprises est important en France, avec une dizaine de lois et trois articles de la Constitution consacrés au sujet, dans les faits les progrès réels restent insuffisants. C'est de ce constat que sont partis, en 2016, des entreprises comme Engie, Arkea ou Sanofi, pour créer l'Observatoire de la mixité avec Caroline de La Marnière (Institut du Capitalisme Responsable), Daniel Lebègue (ORSE), Brigitte Grézy (Conseil supérieur de l'égalité professionnelle) ou encore Olga Trostiansky (Laboratoire de l'Égalité). Dans son Livre vert, cette association préconise six mesures concrètes, dont cinq ont déjà été expliquées par différents membres de l'Observatoire. Ancienne d'Accenture et d'Unibail-Rodamco, aujourd'hui entrepreneuse (Axites-et-Singulis et Axites-Invest) et présidente de la Commission Entreprise inclusive du Medef, Armelle Carminati détaille pour *Challenges* une sixième mesure : "Prendre en compte la différence entre les cycles de carrière féminins et masculins".



Challenges - Quel message voulez-vous faire passer avec cette préconisation ?

Armelle Carminati - Prendre en compte les cycles de carrière, cela suppose d'intégrer la question de la perméabilité entre vie personnelle et vie professionnelle, ce qui ne se fait pas de façon spontanée. Les entreprises, en effet, voudraient traiter tout le monde de la même façon mais les faits résistent et force est de constater que les hommes arrivent à tout cumuler, alors que les femmes doivent concilier. Ce sont elles qui effectuent 70% des tâches domestiques, et si l'on observe les familles monoparentales, il s'agit de femmes dans 80% des cas. L'idée que nous voulons faire passer, c'est qu'un dirigeant qui s'y prend bien est un dirigeant qui traite les uns et les autres différemment.

C'est donc le principe d'égalité que vous souhaitez faire disparaître ?

Il faut avoir le courage de faire la différence. L'égalité de résultat n'est pas l'égalité de traitement. Actuellement, dans les entreprises, les processus de promotion sont majoritairement calés sur les cycles de carrières masculins. L'âge du repérage des profils se fait traditionnellement autour de la trentaine. Pour les femmes, ce n'est pas idéal et c'est pourquoi elles ont peu accès aux postes "tremplins", ceux qui leur permettraient, au bout d'une quinzaine d'années, d'entrer dans des comités exécutifs ou des comités de direction. Elles font donc plus de mobilité "stagnante", c'est-à-dire sans promotion, que de mobilité "ascendante", donc accompagnée de revalorisation salariale.

Comment les entreprises doivent-elles s'y prendre pour rectifier le tir ?

La première piste consiste à élargir le "vivier" des profils, en proposant par exemple des mobilités aux femmes plus tôt dans leurs carrières. Seul un tiers de femmes y accède, alors qu'elles représentent 50% des cadres. Et elles ne représentent même que 20% des postes d'expatriés. Une autre piste consiste à modifier les critères requis, par exemple pour des postes de direction. Aujourd'hui, on regarde principalement quels ont été les postes opérationnels occupés par la personne concernée et

les compétences acquises à cette occasion : responsabilité d'un budget ou d'une équipe, capacité à négocier. Mais les compétences peuvent s'acquérir différemment, il faut donc instaurer des passerelles entre les fonctions support et les fonctions opérationnelles. Une autre piste consiste à faire évoluer le contenu des fiches de poste.

Pour quelles raisons réécrire ces appels à candidatures ?

Les opportunités de promotion ne sont pas perçues de la même manière par les hommes et par les femmes, car il existe entre eux des différences d'expression. Une expérience a été menée par BNP Paribas pour comprendre pourquoi il y avait abondance de candidatures féminines sur certains types de poste, et une majorité de candidatures masculines pour d'autres. Le résultat a de quoi faire réfléchir : plus la liste des compétences requises est longue, moins il y a de femmes ! Il y a aussi l'importance des mots utilisés : si vous parlez d'empathie, vous aurez exclusivement des candidatures féminines, si vous parlez de capacité d'écoute, vous retrouverez des candidats masculins. Une description reflète le poids qu'on accorde culturellement au poste.

Existe-t-il d'autres pistes pour remettre les carrières féminines sur une courbe de progression ?

On peut évoquer la question de la formation, qui est à peu près égale entre les femmes et les hommes, à ceci près que 21% des hommes suivent des formations diplômantes, donc suivies de hausses de rémunérations, contre seulement 13% des femmes. C'est donc un point à améliorer. Sur la conciliation de la vie professionnelle et familiale, il faut inviter les dirigeants à ne pas cacher qu'ils prennent leur part de la vie familiale, en expliquant par exemple qu'ils ne seront pas joignables en raison de la naissance d'un bébé, ou en disant ouvertement qu'ils travailleront chez eux tel ou tel jour. Beaucoup le font, mais les seules à le savoir sont leurs assistantes ! Il ne devrait plus y avoir de risque à partager ce genre d'information. C'est d'ailleurs une autre piste intéressante, car la digitalisation pourrait représenter une opportunité pour faciliter l'aménagement des temps de travail en lien avec la transformation managériale.