

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
AVIS ET RAPPORTS DU
CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

*LA PLACE DES
FEMMES DANS LES
LIEUX DE DÉCISION :
PROMOUVOIR LA
MIXITÉ*

2007

MANDATURE 2004-2009

Séance du Bureau du 9 janvier 2007

**LA PLACE DES FEMMES DANS LES
LIEUX DE DÉCISION :
PROMOUVOIR LA MIXITÉ**

**Communication du Conseil économique et social
présentée par Mme Monique Bourven
au nom de la délégation aux droits des femmes et
à l'égalité des chances entre hommes et femmes**

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
TITRE I - UNE SOUS-REPRÉSENTATION PERSISTANTE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DÉCISIONNELLES	7
CHAPITRE I - LA PLACE DES FEMMES PARMI LES DÉCIDEURS POLITIQUES	9
I - PARLEMENT, COMMISSION ET COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN	9
A - LE PARLEMENT EUROPÉEN.....	9
B - LA COMMISSION EUROPÉENNE.....	11
C - LE COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN.....	12
II - ASSEMBLÉES CONSTITUTIONNELLES : ASSEMBLÉE NATIONALE, SÉNAT, CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL	13
A - L'ASSEMBLÉE NATIONALE	13
B - LE SÉNAT	15
C - LE CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL	16
III - ASSEMBLÉES RÉGIONALES ET LOCALES	17
A - LES CONSEILS RÉGIONAUX.....	17
B - LES CONSEILS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX RÉGIONAUX..	18
C - LES CONSEILS GÉNÉRAUX.....	19
D - LES CONSEILS MUNICIPAUX	20
E - LES STRUCTURES INTERCOMMUNALES	22
IV - EXÉCUTIF : GOUVERNEMENT ET CABINETS MINISTÉRIELS	23
A - LE GOUVERNEMENT	23
B - LES CABINETS MINISTÉRIELS	24
ENSEIGNEMENTS À TIRER	26

CHAPITRE II - LA PLACE DES FEMMES DANS LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE	27
I - PANORAMA GÉNÉRAL.....	27
II - UNE SOUS-REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LES EMPLOIS SUPÉRIEURS DE TOUTES LES FONCTIONS PUBLIQUES.....	29
A - ADMINISTRATIONS CIVILES DE L'ÉTAT	29
B - MAGISTRATURE	30
C - ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET RECHERCHE.....	31
D - FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE.....	32
E - FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE.....	32
F - FONCTION PUBLIQUE EUROPÉENNE	33
CHAPITRE III - LES FEMMES CHEFS D'ENTREPRISE	35
I - TYPES D'ENTREPRISES DIRIGÉES PAR LES FEMMES.....	36
II - L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ	39
CHAPITRE IV - LA PRÉSENCE DES FEMMES DANS LES ÉQUIPES DIRIGEANTES DES GRANDES ENTREPRISES.....	41
I - POIDS DE LA RESSOURCE FÉMININE DANS LE MANAGEMENT ET LA GOUVERNANCE DU SECTEUR PRIVÉ.....	41
A - PEU DE FEMMES AU POUVOIR DANS LES GRANDES ENTREPRISES DANS LE MONDE ET EN EUROPE.....	41
B - LA PLACE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES DES GRANDES ENTREPRISES PRIVÉES COTÉES FRANÇAISES.....	43
1. Situation dans les organes exécutifs	44
2. Situation dans les organes de gouvernance	45
3. Situation consolidée : exemple de l'Eurolist A	48
II - FONCTIONS EXERCÉES ET SECTEURS D'ACTIVITÉ.....	50
A - FONCTIONS EXERCÉES	50
B - SECTEURS D'ACTIVITÉ	51
III - PLACE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES DES GRANDES ENTREPRISES PUBLIQUES FRANÇAISES.....	53

A - SITUATION DANS LES ORGANISMES EXÉCUTIFS	53
B - FONCTIONS EXERCÉES	55
CHAPITRE V - LA PLACE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DÉCISIONNELLES DES GRANDES ORGANISATIONS PARTICIPANT AU DIALOGUE SOCIAL.....	57
I - LES ORGANISATIONS SYNDICALES	57
A - PRISE DE RESPONSABILITÉ DES FEMMES À LA CFDT	57
B - PLACE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES DE LA CFE-CGC	58
C - REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DES INSTANCES DE DÉCISION DE LA CFTC	59
D - LES FEMMES DANS LES POSTES À RESPONSABILITÉ À LA CGT	59
E - PLACE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES DE LA CGT-FO.....	60
F - PARTICIPATION DES FEMMES AUX INSTANCES DE DÉCISION DE L'UNSA	61
II - LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET LES ORGANISMES CONSULAIRES.....	62
A - LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES	62
1. Le MEDEF	62
2. La CGPME	62
3. L'UPA	63
4. La FNSEA	63
5. L'UNAPL.....	63
B - LES ORGANISMES CONSULAIRES	64
1. Les chambres de commerce et d'industrie.....	64
2. Les chambres de métiers.....	65
3. Les chambres d'agriculture	66
III - LE SECTEUR ASSOCIATIF.....	66
A - ADHÉSION MOINDRE ET ACCÈS DIFFÉRENCIÉ DES FEMMES AUX ASSOCIATIONS.....	67
B - FEMMES ET GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS	68
1. Un progrès sensible dans l'accès des femmes aux fonctions de président	69
2. Des secteurs d'activité différenciés	69

TITRE II - LES PROCESSUS ET LES FREINS QUI PARTICIPENT À LA CONSTRUCTION ET AU MAINTIEN DU PLAFOND DE VERRE	73
CHAPITRE I - EN AMONT, LE POIDS CONJUGUÉ DES STÉRÉOTYPES SOCIOCULTURELS ET DES CHOIX D'ORIENTATION	77
I - ORIENTATION ET CURSUS DES FILLES PAR RAPPORT AUX GARÇONS DANS L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE ..	78
A - DES STÉRÉOTYPES TENACES	78
B - DES CHOIX DIFFÉRENCIÉS PRÉCOCES	79
II - ORIENTATION DES FILLES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.....	80
A - UNE PRÉDOMINANCE FÉMININE DANS LES UNIVERSITÉS	80
B - UNE LENTE PROGRESSION DANS LES FILIÈRES SÉLECTIVES ET PRESTIGIEUSES	82
1. Les Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE).....	83
2. Place des femmes dans les grandes écoles.....	84
CHAPITRE II - PLUSIEURS TYPES DE DIFFICULTÉS ET RÉTICENCES PÈSENT SUR LE DÉROULEMENT DE CARRIÈRE DES FEMMES	87
I - LE POIDS DES PRATIQUES CULTURELLES ET MANAGÉRIALES DANS LES DIFFÉRENTES ENTITÉS.....	87
A - DES REPRÉSENTATIONS DE MÉTIERS ET DE FONCTIONS SEXUÉES.....	87
B - DES STÉRÉOTYPES PERSISTANTS SUR LES MÈRES	89
C - DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ET DES POLITIQUES DE GESTION DE CARRIÈRE QUI PÉNALISENT LES FEMMES.....	90
1. Une culture du « présentéisme » défavorable aux femmes.....	91
2. Des dispositifs de gestion de carrière figés.....	91
II - DES INÉGALITÉS SALARIALES OBSERVÉES TOUT AU LONG DU PARCOURS PROFESSIONNEL.....	93
A - DES DISCRIMINATIONS DÉCELÉES DÈS LE RECRUTEMENT	94
B - DES ÉCARTS SALARIAUX QUI PERDURENT AU COURS DE LA CARRIÈRE	94

C - LES DIRIGEANTES DE SOCIÉTÉS N'ÉCHAPPENT PAS AUX DISCRIMINATIONS	95
III - L'INFLUENCE DES COMPORTEMENTS ET DES STRATÉGIES DES FEMMES ELLES-MÊMES	96
A - DES COMPORTEMENTS ET DES CHOIX SPÉCIFIQUES DANS LE PARCOURS PROFESSIONNEL	97
1. L'intérêt de la fonction plutôt que le pouvoir	97
2. Une faible implication dans les différents réseaux	98
B - UN DÉFICIT DE MODÈLES DIVERSIFIÉS DE FEMMES DIRIGEANTES	98
C - LE SOUCI PERMANENT DE L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE-VIE FAMILIALE	99
TITRE III - POURQUOI ET COMMENT PROMOUVOIR LA MIXITÉ DANS LES LIEUX DE DÉCISION	101
CHAPITRE I - PROMOUVOIR LA MIXITÉ DANS LES LIEUX DE DÉCISION : UN OBJECTIF POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET SOCIÉTAL	105
I - PRENDRE APPUI SUR UN ENVIRONNEMENT INCITATIF 105	
A - LE FACTEUR DÉMOGRAPHIQUE	105
B - L'ARGUMENT ÉCONOMIQUE	106
1. Mixité et performance financière	106
2. Mixité et performance économique	107
C - L'ENJEU MANAGÉRIAL ET SOCIÉTAL	108
II - RÉUNIR LES CONDITIONS POUR RÉUSSIR	109
CHAPITRE II - MOBILISER DIFFÉRENTS TYPES DE LEVIERS POUR BRISER LE PLAFOND DE VERRE	111
I - EN AMONT, AGIR SUR L'ORIENTATION DES FILLES EN INCITANT À L'ÉLARGISSEMENT DU CHOIX DES FILIÈRES	111
II - FAVORISER UNE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES DANS LA VIE POLITIQUE	112
A - LA PRÉSERVATION DES ACQUIS TOUT EN RESTANT VIGILANT SUR L'OBJECTIF DE PARITÉ	112
B - LE RENFORCEMENT DES MESURES EN FAVEUR DE LA PARITÉ LÀ OÙ LE DÉSÉQUILIBRE EST LE PLUS FLAGRANT	113

III - ASSURER L'ÉGALITÉ D'ACCÈS DES FEMMES ET DES HOMMES AUX EMPLOIS SUPÉRIEURS DES FONCTIONS PUBLIQUES.....	114
A - PRÉVENIR LES DISCRIMINATIONS.....	116
1. Pérenniser les outils de mesure.....	116
2. Généraliser la féminisation des jurys, comités de sélection et organismes consultatifs	116
B - FIXER DES OBJECTIFS DE RÉALISATION DES PLANS PLURIANNUELS D'AMÉLIORATION DE L'ACCÈS DES FEMMES AUX EMPLOIS SUPÉRIEURS ET LES HARMONISER.....	116
1. Affichage d'objectifs chiffrés de nominations de femmes	117
2. Organisation du travail et gestion du temps.....	117
C - VALORISER ET DIFFUSER LES BONNES PRATIQUES INITIÉES PAR CERTAINS MINISTÈRES.....	118
IV - CRÉER UN CONTEXTE FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DE LA MIXITÉ DU MANAGEMENT DANS TOUTES LES ENTREPRISES.....	118
A - AGIR SUR LE RECRUTEMENT ET SUR LA DIVERSIFICATION DES PROFILS	120
B - UTILISER LA FORMATION CONTINUE COMME OUTIL DE PROMOTION.....	120
C - DIVERSIFIER LES PARCOURS ET AGIR SUR L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL	121
1. Développer des modalités individualisées de gestion de carrière.	121
2. Agir sur l'environnement professionnel	122
D - FAIRE PROGRESSER LA MIXITÉ DANS LES INSTANCES DE GOUVERNANCE DES GRANDES ENTREPRISES.....	124
CONCLUSION.....	127
ANNEXE : Résultat du vote de la délégation le 13 décembre 2006	129
LISTE DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	131
TABLE DES SIGLES	135
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	137

Le 6 avril 2006, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes la préparation d'une communication sur *La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité*¹. La délégation a désigné Mme Monique Bourven comme rapporteure.

Pour son information, la délégation a entendu :

- Mmes Danielle Chasport, coordinatrice, Bénédicte Bertin-Mourot, sociologue au CNRS, et Catherine Laval, consultante chez Michel Bauer Consultants, auteures de l'étude *Repenser l'équilibre hommes-femmes dans la ressource managériale et dirigeante* (Les Échos Études) ;
- Mme Anne Hidalgo, conseillère régionale d'Île-de-France, première adjointe au Maire de Paris, et Mme Valérie Pécresse, députée des Yvelines ;
- Mme Cathy Kopp, directrice générale en charge des ressources humaines et du développement durable du groupe Accor ;
- Mme Jacqueline Laufer, sociologue, professeure dans le département management et ressources humaines du groupe HEC, membre du comité consultatif de la HALDE, auteure d'un rapport sur *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre* (DARES) ;
- Mme Françoise Milewski, rédactrice en chef à l'OFCE, rapporteure générale du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques.

La présidente de la délégation et la rapporteure ont également rencontré Mme Viviane de Beaufort, professeure de droit communautaire à l'ESSEC, auteure d'une étude sur *La diversité managériale hommes-femmes dans l'Union européenne - Enjeu de société, enjeu économique*.

La rapporteure remercie vivement toutes ces personnes pour leur précieuse contribution à l'élaboration de cette communication.

¹ Cette communication a été adoptée par le Bureau lors de sa séance du 9 janvier 2007. Le résultat des votes en délégation figure en annexe.

INTRODUCTION

La promotion de l'égalité entre femmes et hommes, en mettant en œuvre une politique volontariste d'amélioration de l'accès des jeunes filles et des femmes à une offre élargie de formation initiale et continue, de réduction des écarts de rémunération et de conciliation facilitée entre vie professionnelle et vie familiale, constitue un axe majeur du Programme national de réforme (PNR).

Cette communication s'inscrit dans cette thématique et, à ce titre, dans la saisine gouvernementale cadre « portant sur la mise en œuvre et le suivi d'un ou plusieurs aspects du programme national de réforme ». Elle traite du niveau supérieur des discriminations qui freinent considérablement l'accès des femmes aux instances de pouvoir.

Dans le rapport présenté au Conseil économique et social en décembre 2000 par Mme Michèle Cotta sur *Femmes dans les lieux de décision*, la rapporteure de la section du travail mettait déjà l'accent sur cette difficulté d'accès des femmes aux postes de responsabilité dans tous les lieux de décision publics ou privés ainsi que dans les organes politiques ou de concertation. L'avis ajoutait que « *la promotion des femmes dans des postes de premier plan est un levier pour faire évoluer la situation de toutes les autres salariées* ». Suivait une série de préconisations concrètes pour approcher de cet objectif.

Depuis, six ans se sont écoulés. Les données statistiques se sont enrichies, des mesures législatives ont complété le dispositif existant, des actions et incitations ministérielles ou résultant de la concertation entre les partenaires sociaux ont été mises en œuvre, de nombreux colloques et études ont mis l'accent sur ce sujet. C'est pourquoi il est apparu nécessaire à la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du Conseil économique et social d'assurer un suivi de ce rapport et de dresser un constat de l'évolution observée de la place des femmes dans les instances dirigeantes des lieux de représentation politique, des secteurs public et privé, des organisations syndicales, professionnelles, consulaires et associatives.

Dans le cadre de cette communication, la fonction de décideur sera considérée comme telle si elle se traduit par la possibilité soit de prendre soit d'influencer la prise de décision :

- dans un domaine précis, au niveau politique ou stratégique. Cela implique que l'étude sera limitée aux organisations ayant une influence importante dans ce domaine, au niveau national ou international ;
- à l'intérieur d'une organisation, aux niveaux hiérarchiques dont le pouvoir de décision a un impact également stratégique pour celle-ci.

Que peut-on déjà constater au seuil de cette étude ?

Premièrement, que le panorama général établi en 2000 est sensiblement le même en 2006. Pourtant le taux d'activité des femmes en France est en constante augmentation depuis 1975 et elles constituaient en 2005, selon les derniers chiffres publiés par l'INSEE, 46 % de la population active.

Cette évolution s'est certes accompagnée d'une hausse sensible de leur part dans l'encadrement du secteur privé, qui est passée de 25 % en 1999 à 28 % en 2002 (INSEE - Enquête emploi), mais cela ne correspond néanmoins qu'à un peu plus du quart des cadres en entreprises.

Ainsi sous-représentées par rapport aux hommes dans la ressource managériale, il n'est guère étonnant qu'on ne retrouve que 17 % de femmes parmi les dirigeants d'entreprises, le déséquilibre s'amplifiant avec la taille de celles-ci.

Le même phénomène est observé et même accentué dans la fonction publique d'État par exemple où les femmes sont majoritaires (57,1 %) dans la catégorie A qui inclut les enseignants.

Hors ces derniers, on dénombrait en 2003 42,4 % de femmes parmi les personnels d'encadrement, mais seulement 14,2 % dans les emplois supérieurs.

Cette dernière part a progressé d'un peu plus de deux points par rapport à 2000 (12 %) mais « *le niveau reste faible relativement aux viviers* » ainsi que le constate le troisième rapport du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques publié en août 2005.

Les conditions et la promotion d'une véritable égalité des chances permettant aux femmes d'accéder aux lieux de décision restent donc un enjeu pleinement d'actualité.

Deuxièmement, si depuis plus de cinq ans la rareté des femmes dans ces différents lieux de décision continue de se vérifier, en revanche la problématique des processus qui la sous-tendent est de mieux en mieux approfondie et illustrée, notamment par les concepts de « plafond de verre », « parois de verre » ou « plancher collant ».

Ces expressions imagées identifient, de manière physique, les obstacles professionnels que doivent affronter les femmes pour accéder aux fonctions les plus hautes dans leurs organisations et traverser ainsi le « plafond de verre ».

Le concept de « *glass ceiling* » ou plafond de verre a été utilisé pour la première fois en 1986 par deux journalistes du *Wall Street Journal* pour désigner les barrières excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés dans la majorité des organisations.

L'expression est désormais consacrée pour décrire ce phénomène de ségrégation verticale. Les « parois de verre » traduisent une autre mécanique, plus insidieuse : quand les femmes parviennent à atteindre des postes de haut

niveau, elles se retrouvent souvent et majoritairement dans des filières ou des services considérés comme plus transversaux, tels que les ressources humaines ou la communication, tandis que les hommes accèdent plus directement à des postes de management opérationnel plus visibles (directions commerciales ou financières) débouchant sur les plus hauts niveaux hiérarchiques.

Le schéma peut être complété par l'idée de « plancher collant », force antagoniste à la progression des femmes dans la hiérarchie, qui les contraint à rester aux niveaux les moins élevés de la pyramide organisationnelle, les femmes cadres demeurant plus ou moins consciemment considérées comme plus proches des femmes non cadres que des hommes cadres.

Troisièmement et parallèlement à cette connaissance plus précise des facteurs explicatifs des discriminations de genre dans l'accès aux lieux de décision, la promotion de l'égalité homme-femme, notamment dans les instances dirigeantes, est devenue une orientation prioritaire des politiques tant française qu'europpéenne.

Parmi les exemples les plus significatifs, on retiendra la loi sur la parité du 6 juin 2000, la mise en place, sur initiative ministérielle, de la procédure des « Labels égalité » en septembre 2004 et bien sûr l'axe « Investir dans le capital humain - promouvoir l'égalité homme-femme » inscrit explicitement dans le programme national de réforme en octobre 2005.

Ainsi, après une première partie dressant un état des lieux, en fonction des données chiffrées disponibles parfois disparates, de la place des femmes dans les instances dirigeantes des lieux de représentation politique, des secteurs public et privé, des organisations syndicales, professionnelles, consulaires et associatives, ainsi qu'une approche de l'entrepreneuriat au féminin ; la communication recensera, dans une deuxième partie, les facteurs constitutifs du plafond de verre et mettra en évidence les différents freins qui limitent l'accès des femmes au sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles.

Puis elle s'efforcera, dans une troisième partie, de dégager un certain nombre de leviers d'action, fondés sur la valeur ajoutée de la mixité, à mettre en œuvre, de manière générale au niveau politique et macroéconomique, au niveau plus spécifique des instances étudiées et aussi dans les stratégies de carrière des femmes elles-mêmes.

Le terme de mixité est volontairement mis en avant dans cette communication.

Cette démarche dépasse en effet le débat sur la parité trop connoté à la seule notion d'instauration de quotas. Elle renvoie plutôt à la recherche d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans tous les lieux de décision.

Elle n'exonère pas pour autant de la fixation d'objectifs en la matière et de l'obligation d'un suivi attentif des pratiques mises en œuvre pour les atteindre.

TITRE I

**UNE SOUS-REPRÉSENTATION PERSISTANTE
DES FEMMES DANS LES INSTANCES
DÉCISIONNELLES**

CHAPITRE I

LA PLACE DES FEMMES PARMIS LES DÉCIDEURS POLITIQUES

I - PARLEMENT, COMMISSION ET COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN

A - LE PARLEMENT EUROPÉEN

Le Parlement européen compte actuellement 732 membres soumis à renouvellement tous les cinq ans. 78 sièges sont attribués à la France. L'élection a lieu au scrutin de liste à un seul tour et à la représentation proportionnelle.

Parmi les instances politiques françaises, c'est incontestablement au Parlement européen que les femmes sont les plus nombreuses et depuis le plus longtemps. Et deux françaises ont présidé le Parlement européen de 1979 à 1982, puis de 1999 à 2002².

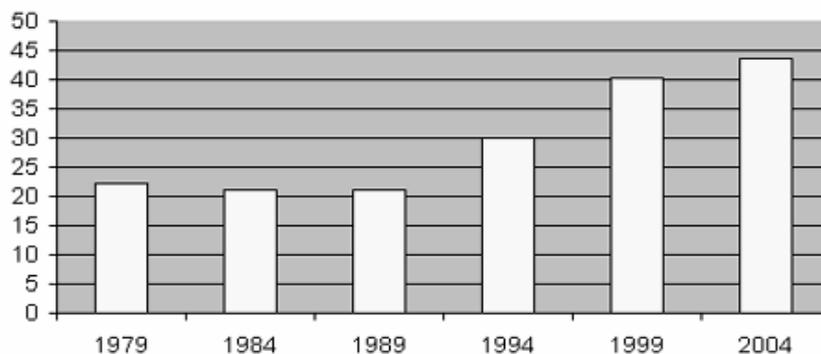
Ainsi que le montrent le tableau et le graphique ci-dessous, dès 1994, les femmes représentaient près du tiers des parlementaires européens français et plus de 40 % en 1999, soit à l'époque la seconde place après la Finlande.

Tableau 1 : Élections européennes de 1979 à 2004 en France

Années	1979	1984	1989	1994	1999	2004
Total	81	81	81	87	87	78
Femmes	18	17	17	26	35	34
%	22,2	21	21	29,9	40,2	43,6

Source : observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, www.elections2004.eu.int.

Graphique 1 : Pourcentage de députées européennes françaises de 1979 à 2004



Source : observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, www.elections2004.eu.int.

² Mme Simone Veil, puis Mme Nicole Fontaine.

En effet, ainsi que le note le rapport d'évaluation de la loi du 6 juin 2000, dite loi sur la parité, dès 1999, sans y être obligés, les grands partis avaient constitué des listes à peu près paritaires.

L'application de la loi pour les élections de juin 2004 a conforté l'objectif de parité puisque **les femmes représentent maintenant 43,6 % des parlementaires européens français.**

Par ailleurs, les modifications apportées en 2003 au scrutin européen, aboutissant à la répartition de 78 sièges au lieu de 87 précédemment, n'ont pas pénalisé les femmes dans la mesure où les listes devaient comporter une stricte alternance entre candidats et candidates.

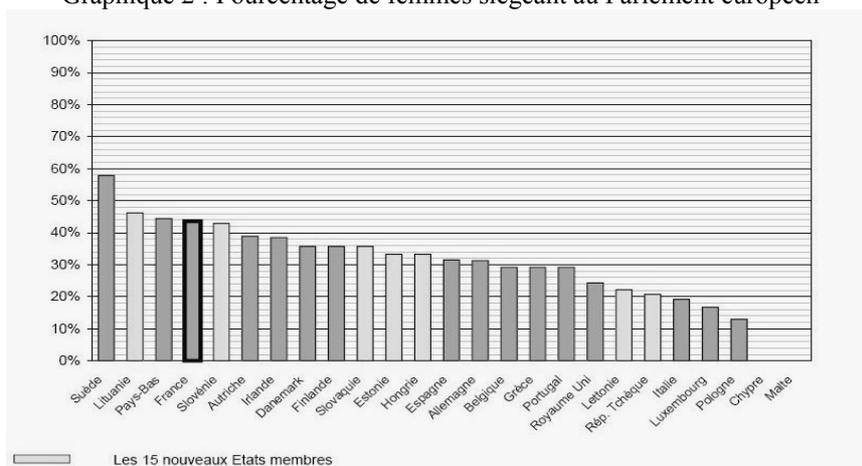
Mme Marie-Jo Zimmermann, rapporteure générale de l'observatoire de la parité, signale même que lors des élections de 2004, *« si la loi ne précisait rien à ce sujet, un grand nombre de partis a présenté autant de femmes que d'hommes à la tête de leurs listes européennes. La place des sortants y a certainement joué pour beaucoup car une fois la mixité installée, il semble difficile aux partis politiques de revenir en arrière »*³.

Parmi les représentants de la France, la proportion de femmes a même légèrement augmenté, passant de 40,2 % en 1999 à 43,6 % en 2004, alors que dans le même temps, sur l'ensemble du Parlement européen, elle a un peu diminué puisqu'elle s'établit actuellement à 30,3 % (total des 25 pays membres) contre 30,7 % en 1999 (Union européenne à 15).

Sur ce plan donc, et contrairement à ce qu'on observe pour les parlements nationaux comme on le verra plus loin, la France se classe relativement bien. Elle arrive à la quatrième place derrière la Suède (57,9 %), la Lituanie (46,1 %) et les Pays-Bas (44,4 %).

³ *Effets directs et indirects de la loi du 6 juin 2000 : un bilan contrasté*, observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, mars 2005.

Graphique 2 : Pourcentage de femmes siégeant au Parlement européen



Source : *La parité en Europe*, observatoire de la parité.

Chaque député européen est membre d'au moins une des **20 commissions parlementaires permanentes** au sein desquelles s'effectue le cœur du travail législatif (élaboration des projets de directives et règlements). **Seules trois de ces commissions sont présidées par des femmes** : la commission des droits de la femme et de l'égalité des genres, la commission du développement et la commission des affaires économiques et monétaires.

B - LA COMMISSION EUROPÉENNE

Moteur du système institutionnel européen, la fonction principale de la Commission européenne est de proposer et mettre en œuvre les politiques communautaires.

Elles est, dans le cadre des traités actuels, composée de 25 commissaires (à raison d'un candidat proposé par chacun des États-membres) nommés pour cinq ans. La nouvelle commission, qui a pris ses fonctions le 22 novembre 2004, comprend cinq vice-présidents dont une première vice-présidente, la commissaire désignée par la Suède, chargée des relations institutionnelles et de la stratégie de communication, appelée à remplacer le président lorsque ce dernier est absent.

En incluant la première vice-présidente, 7 des 25 membres de la Commission européenne sont des femmes. Il s'agit de :

- la commissaire chargée des relations extérieures et de la politique européenne de voisinage, désignée par l'Autriche ;
- la commissaire chargée de l'agriculture et du développement rural, désignée par le Danemark ;
- la commissaire chargée de la programmation financière et du budget, désignée par la Lituanie ;
- la commissaire chargée de la politique régionale, désignée par la Pologne ;
- la commissaire chargée de la concurrence, désignée par les Pays-Bas ;
- la commissaire chargée de la société de l'information et des médias, désignée par le Luxembourg.

Le commissaire, également vice-président et chargé des transports, désigné par la France est un homme.

La précédente commission (1999-2004), composée de 20 membres, comportait cinq femmes dont une titulaire d'un des deux postes de vice-présidents.

On note que la proportion des femmes au sein de la Commission européenne est passée de 25 % en 1999 à 28 % en 2004, la France continuant toutefois d'être représentée par un commissaire.

C - LE COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN

Le Comité économique et social européen (CESE) représente les différentes composantes de la société civile organisée. Ses membres sont nommés à partir des propositions présentées par les États-membres.

Le CESE est actuellement composé de 317 membres répartis en trois groupes : employeurs, salariés et activités diverses. Y siégeaient dans la mandature 2002-2006, 89 conseillères, soit 28,08 % des membres.

La représentation des femmes a sensiblement augmenté depuis la précédente (1998-2002) où leur part s'établissait à 18 %.

Le CESE a été présidé par une femme d'octobre 2002 à octobre 2006. Son bureau comprenait 37 membres dont 6 femmes, la présidente incluse.

Une femme présidait l'une des six sections spécialisées et six vice-présidences étaient assurées par des femmes, dont une française. Lors de la précédente mandature, aucune femme ne détenait un mandat de présidente et on ne comptait que trois vice-présidentes.

En revanche, concernant la composition des délégations par pays, avec 4 conseillères sur un nombre total de 24, la France était encore loin de la parité strictement respectée par la Suède, le Royaume-Uni ou le Danemark.

Depuis le 25 octobre 2006 (nouvelle mandature 2006-2010), le CESE est présidé par un homme et son bureau compte 8 femmes dont une vice-présidente et deux femmes président désormais l'une des six sections spécialisées. Quant à la délégation française, elle comporte 6 conseillères sur un nombre total de 26.

En synthèse si, au niveau européen, la situation et la représentativité de la France par ses femmes élues se comparent favorablement à la situation nationale, dans les processus de nominations des marges de progrès existent !

II - ASSEMBLÉES CONSTITUTIONNELLES : ASSEMBLÉE NATIONALE, SÉNAT, CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

A - L'ASSEMBLÉE NATIONALE

L'Assemblée nationale compte, dans la mandature 2002-2007, 71 députées sur 577, ce qui représente **12,3 % des sièges**. Elles étaient 63 (soit 10,9 % des sièges) en 1997 et 35 (soit 6,1 % des sièges) en 1993. La loi sur la parité est restée sans effet. En outre, ces chiffres recouvrent des disparités entre les groupes.

Le Bureau de l'Assemblée nationale ne comporte que deux femmes : une vice-présidente (sur six postes) et une secrétaire (sur douze postes).

Quant aux commissions permanentes, elles sont toutes présidées par des hommes, une seule femme étant titulaire d'un poste de vice-présidente au sein de l'une d'entre elles. Les présidences des groupes politiques sont également masculines.

Il convient de signaler toutefois que, dans la législature précédente, le Bureau élu le 2 octobre 2001 comportait 3 femmes vice-présidentes et 4 femmes secrétaires. Par ailleurs, une femme a présidé la commission des lois de 1997 à 2000. La situation s'est donc plutôt détériorée.

Toujours est-il que la faible avancée de la France en matière de parité place désormais notre pays au **vingt-et-unième rang des États-membres de l'Union européenne** quant à la proportion de femmes parlementaires ainsi que le montre les tableaux ci-après.

Tableau 2 : Pourcentage de femmes siégeant dans les parlements nationaux des pays de l'Union européenne

Rang	Pays	Femmes parlementaire (en % du total)
1	Suède	45,3
2	Finlande	37,5
3	Danemark	36,9
4	Belgique	35,7
5	Pays-Bas	34,2
6	Autriche	32,2
7	Allemagne	31,3
8	Espagne	30,5
9	Luxembourg	23,3
10	Portugal	20,0
11	Royaume-Uni	17,9
12	Irlande	14,2
13	Grèce	14,0
14	France	13,9
15	Italie	10,4
Total des 15		26,5

Rang	Pays	Femmes parlementaire (en % du total)
1	Suède	45,3
2	Finlande	37,5
3	Danemark	36,9
4	Belgique	35,7
5	Pays-Bas	34,2
6	Autriche	32,2
7	Allemagne	31,3
8	Espagne	30,5
9	Luxembourg	23,3
10	Lituanie	22,0
11	Lettonie	21,0
12	Pologne	20,7
13	Portugal	20,0
14	Estonie	18,8
15	Royaume-Uni	17,9
16	Slovaquie	16,7
17	Chypre	16,1
18	Rép. Tchèque	15,7
19	Irlande	14,2
20	Grèce	14,0
21	France	13,9
22	Slovénie	12,2
23	Italie	10,4
24	Malte	9,2
25	Hongrie	9,1
Total des 25		22,4

Source : observatoire de la parité, *Rapport mondial sur le développement humain*, 2005.

Force est donc de constater qu'en dépit d'une législation incitative :

- la réforme constitutionnelle du 28 juin 1999 qui consacre le principe d'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives et précise que « *les partis et groupements politiques contribuent à la mise en œuvre de ce principe* » (art. 4 de la Constitution) ;

- la loi du 6 juin 2000, dite loi sur la parité en politique, qui contraint les partis politiques à présenter un nombre égal d'hommes et de femmes lors des scrutins de liste et prévoit une pénalité financière pour les partis qui ne respectent pas le principe de parité lors de la désignation des candidats pour les élections législatives ;

la place des femmes parmi les élus reste considérablement inférieure à leur part dans l'électorat (55 %) et à celle au sein des candidats. La proportion de femmes parmi ces derniers a en effet sensiblement augmenté en 2002 par rapport à 1997, passant pour l'ensemble des partis politiques de 22,5 % à 38,89 %⁴.

Le rapport d'évaluation de la loi du 6 juin 2000⁴ a avancé deux explications à cet état de fait. D'une part, pour les grands partis disposant d'autres moyens

⁴ Rapport d'évaluation de la loi du 6 juin 2000 tendant à favoriser l'égal accès des hommes et des femmes aux mandats électoraux et fonctions électives, ministère délégué à la Cohésion sociale et à la parité, 23 février 2005.

importants de financement, la pénalité financière (diminution des crédits accordés par l'État sur la première fraction de la dotation publique, équivalent au pourcentage manquant pour atteindre la parité) n'a pas eu d'effet véritablement dissuasif⁵. D'autre part, même si un parti respecte formellement la parité, il a généralement tendance à réserver les circonscriptions gagnables au député sortant ou au chef d'un exécutif local, lesquels sont majoritairement des hommes. Et de fait, 40 % environ des femmes élues députées en 2002 l'ont été dans des circonscriptions jugées « incertaines » ou « aléatoires ». On trouvera plus loin l'analyse approfondie que peut inspirer le bilan de cette loi sur la parité.

B - LE SÉNAT

Siègent au Sénat, depuis le dernier renouvellement de 2004, 56 sénatrices sur 331 soit **16,9 %**. Leur progression s'était déjà manifestée en 2001 où leur part était passée à 10,6 % (34 sur 321) au lieu de 5,6 % (17 sur 321) en 1998.

Il s'agit d'un effet incontestable de la réforme constitutionnelle de 1999 et des changements de modes de scrutin intervenus en juillet 2000 (scrutin proportionnel dans les départements élisant 3 sénateurs et plus) puis juillet 2003. Cette dernière modification, certes en retrait par rapport à la précédente, instaure un scrutin de liste proportionnel dans les départements élisant 4 sénateurs et plus (soit la moitié des départements). Or, ce mode de scrutin favorise l'application du principe de parité.

Ce double effet a permis une augmentation significative du nombre de candidates depuis 2001. Alors que leur part s'établissait à 15,6 % en 1998, elles étaient 44 % à se présenter en 2001 et 43,2 % en 2004. Le nombre d'élues augmente mais plus lentement : 21,6 % en 2001 et 24,2 % en 2004⁶. Ceci étant, lors de cette dernière élection, sur un total de 131 listes, il n'y en a eu que 21 conduites par des femmes.

Mais par ailleurs, **si les sénatrices sont proportionnellement plus nombreuses que les députées, elles ne le sont guère plus dans les instances dirigeantes du Sénat.**

Le Bureau du Sénat comporte en effet actuellement une femme vice-présidente (sur six postes) et trois femmes secrétaire (sur douze postes). Antérieurement, les femmes siégeant au Bureau du Sénat n'occupaient que des postes de secrétaires (3 d'octobre 2001 à octobre 2004 et 1 d'octobre 1995 à octobre 2004). Sous la V^e République, seules deux femmes ont été élues vice-présidentes, la première de 1959 à 1971 et la seconde depuis octobre 2004.

Parmi les six commissions permanentes, des sénatrices occupent cinq postes de vice-présidente au sein de trois d'entre elles. Aucune femme n'a été présidente de commission sous la V^e République.

⁵ L'UMP a tout de même perdu plus de 4 200 000 euros et le PS plus de 1 600 000 euros.

⁶ *Effets directs et indirects de la loi du 6 juin 2000 : un bilan contrasté.* Étude précédemment citée.

Enfin, un seul groupe politique est actuellement présidé par une femme : le groupe communiste républicain et citoyen.

C - LE CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

Parmi les assemblées constitutionnelles, le Conseil économique et social demeure la plus féminisée. Il comprend, au titre de la mandature 2004-2009, 50 femmes sur 231 conseillers, soit un taux de **21,65 %**.

Il s'agit certes d'une légère progression par rapport à la mandature précédente (1999-2004) où la proportion était de 19 % (44 conseillères sur 231), mais l'écart se creuse par rapport à son homologue européen dont le taux de féminisation est passé durant la même période de 18 % à plus de 28 %.

Par ailleurs, **sur les 19 membres du Bureau, ne siège actuellement qu'une seule femme** ; elles ont été deux dont un questeur durant une partie de la mandature précédente. Et surtout **aucune ne préside aujourd'hui de section**, alors que trois femmes assuraient précédemment des présidences. Seules les deux délégations : délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes, et délégation pour l'Union européenne, créées respectivement en 2000 et 2001, continuent d'être dirigées par des présidentes. En outre, sept femmes exercent des fonctions de vice-présidente de sections ou de délégations.

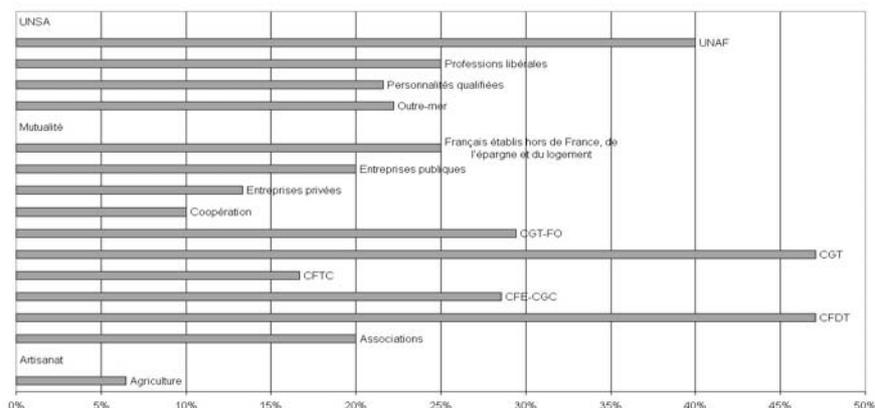
Concernant la place des femmes au sein des groupes, le nombre de ceux n'en comportant aucune s'est encore réduit, passant de cinq en 1999 à deux en 2004, alors que deux d'entre eux sont à parité comme le montre le tableau ci-après. Enfin, notons qu'une femme seulement préside un groupe contre trois lors de la précédente mandature.

En revanche, on peut déplorer une absence de volontarisme pour faire progresser la parité de la part des plus hautes autorités de l'État desquelles relèvent les nominations dans le groupe des personnalités qualifiées et assimilées.

En effet 10 femmes sur 41 y siègent dans le cadre de la mandature 2004-2009, alors qu'elles étaient 12 dans la mandature 1999-2004, ce qui a réduit ainsi leur proportion de 29,2 % à 24,3 %.

Enfin, la part des femmes parmi les 72 membres de section, répartis en deux listes de 36 personnes nommées pour deux ans, en alternance d'une année sur l'autre, et jouant un rôle d'expert auprès de leur section d'affectation, est régulièrement plus importante qu'au sein des conseillers. Cette part s'établit à la suite des dernières nominations intervenues au 1^{er} janvier 2006 à 25 femmes pour 47 hommes, soit 34,7 %.

Graphique 3 : Pourcentage de femmes au sein des groupes
du Conseil économique et social



Source : Conseil économique et social - mandature 2004-2009, état en mai 2006.

III - ASSEMBLÉES RÉGIONALES ET LOCALES

A - LES CONSEILS RÉGIONAUX

Les conseillers régionaux sont élus pour six ans au scrutin de liste, chaque liste étant constituée d'autant de sections qu'il y a de départements dans la région. La dernière réforme introduite par la loi du 11 avril 2003 a instauré une alternance stricte entre hommes et femmes pour la composition des listes.

L'effet de cette obligation a été sensible et a considérablement accru la place des femmes dans ces instances, tant parmi les candidates que parmi les élus, ainsi que le montre le tableau ci-après.

La part des femmes parmi les élus est en effet passée de 27,1 % en 1998 à 47,6 % en 2004 et de 35,9 % à 49,4 % parmi les candidats pour ces mêmes années.

Tableau 3 : Les femmes élues dans les conseils régionaux

	Nombre de candidates	Part des femmes parmi les candidats (en %)	Nombre de femmes élues	Part des femmes parmi les élus (en %)
1986	2 883	22,5	156 ⁽¹⁾	9,0
1992	4 075	27,0	206 ⁽²⁾	12,0
1998	6 333	35,9	467 ⁽³⁾	27,1
2004	8 728	49,4	895 ⁽³⁾	47,6

⁽¹⁾ France métropolitaine (avec la Corse) et les régions d'Outre-mer.

⁽²⁾ France métropolitaine (sans les conseillers à l'assemblée de Corse).

⁽³⁾ France métropolitaine (y compris l'assemblée de Corse) et les régions d'Outre-mer.

Source : ministère de l'Intérieur.

Les conseils régionaux sont ainsi aujourd'hui les assemblées représentatives les plus féminisées de France.

Il ressort des analyses effectuées par l'observatoire de la parité⁷ que **la proportion des femmes a également augmenté au sein des exécutifs, même si elle varie beaucoup selon les régions.**

La proportion de vice-présidentes a atteint en 2004 37,9 % (128 femmes sur un total de 338), alors qu'elle n'était que de 20 % en 1998.

Il apparaît que huit régions ont respecté l'esprit de la loi en choisissant autant de femmes que d'hommes pour les postes de vice-présidence : Île-de-France, Bretagne, Poitou-Charentes, Midi-Pyrénées, Picardie, ainsi que la Guadeloupe, la Guyane et la Martinique. Onze régions comptent de 30 à 40 % de femmes dans leurs exécutifs. À l'opposé, dans sept régions, plus de 70 % des vice-présidents restent des hommes, voire même 75 % dans les régions Basse-Normandie, Centre et Corse.

Mais, paradoxalement, très peu de femmes avaient été désignées comme tête de liste régionale et une seule d'entre elles a été élue présidente de région en 2004, alors qu'il y en avait 3 sur 26 en 1998.

Enfin, l'observatoire de la parité a analysé les délégations au sein des conseils régionaux confiées aux 126 vice-présidentes (sur 338) élues en 2004.

Les délégations relatives aux affaires sociales, au logement ou à la culture restent confiées majoritairement aux femmes. *A contrario*, certaines délégations demeurent des bastions masculins : ainsi 8 % de femmes seulement pour 92 % d'hommes traitent des questions de transports, des infrastructures, de la recherche ou du développement économique. En revanche, un certain nombre de dossiers réservés par le passé aux hommes comme l'environnement, l'aménagement du territoire ou l'agriculture évoluent vers une plus grande mixité.

B - LES CONSEILS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX RÉGIONAUX

Assemblées consultatives représentant les « forces vives » de la région, les Conseils économiques et sociaux régionaux comprennent de 40 à 120 membres selon les cas, répartis en quatre collèges.

Bien que la part des femmes y ait progressé depuis le recensement effectué en décembre 2000 dans le cadre du rapport présenté par Mme Michèle Cotta, passant de 9,8 % (195 femmes sur 1998 conseillers) à 16,4 % (375 femmes sur 2 282 conseillers), elle reste sensiblement inférieure à celle du Conseil économique et social national, où elle est actuellement de 21,6 %.

Le Conseil économique et social régional de Lorraine est le plus féminisé avec 26 % de conseillères et surtout 2 vice-présidentes sur 3.

⁷ *Parité et modes de scrutin : conforter l'égalité*, Marie-Jo Zimmermann, rapporteure générale, observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, juin 2004.

D'après l'état des lieux effectué en juin 2006 par l'Assemblée des Conseils économiques et sociaux régionaux de France, il apparaît que sur les 697 membres des bureaux, on dénombre 101 femmes, soit 14,4 %.

Aucune présidence n'est détenue par une femme et 38 d'entre elles occupent un poste de vice-présidente, soit 12,9 %.

Enfin, sur les 173 commissions existantes, les femmes n'exercent que 16 présidences.

Concernant la composition des collèges, on relève que :

- le premier collège (entreprises et activités non salariées) est le moins féminisé avec 45 femmes sur 758, soit 5,9 % ;
- le second collège (organisations syndicales de salariés) comprend 162 femmes sur 759, soit 21,3 % ;
- le troisième collège (organismes participant à la vie collective de la région) comporte 119 femmes sur 622, soit 19,1 % ;
- le quatrième collège (personnalités qualifiées) est le plus féminisé avec 38 femmes sur 101, soit 37,6 %.

On observe une progression constante de la place des femmes dans ce dernier groupe depuis 1994 et, entre 2000 et 2006, leur part s'est accrue de 13 points, passant de 24,6 % à 37,6 %.

À cet égard, les représentants de l'État semblent apporter une plus grande attention à la féminisation pour les désignations qui relèvent de leur autorité dans les conseils économiques et sociaux régionaux qu'au Conseil économique et social.

C - LES CONSEILS GÉNÉRAUX

Les conseillers généraux sont élus pour six ans et renouvelés par moitié tous les trois ans au scrutin majoritaire uninominal à deux tours. Il convient de noter que la loi sur la parité ne s'applique pas à ce mode de scrutin.

En mars 2001, dans les cantons soumis à renouvellement, la proportion de femmes élues s'était légèrement accrue, passant de 6,3 % à 9,8 %. Lors du renouvellement de mars 2004, cette proportion a augmenté de 8,6 % à 10,9 %.

Globalement, si l'on compare le pourcentage de femmes siégeant dans les Conseils généraux avant et après le dernier renouvellement de 2004, le taux de féminisation n'a que très faiblement progressé de 9,2 % (364 femmes sur 3 977 conseillers généraux) à 10,4 % (411 femmes sur 3 966 conseillers généraux)⁸.

Les conseils généraux font ainsi partie des assemblées représentatives françaises les moins féminisées.

⁸ Source : observatoire de la parité, ministère de l'Intérieur, 2004.

Le rapport d'évaluation de la loi du 6 juin 2000⁹ avance plusieurs explications, notamment :

- le mode de scrutin majoritaire et uninominal favorise le candidat sortant qui est généralement un homme. Le processus de renouvellement est donc très lent ;
- la marge de manœuvre des grands partis politiques nationaux leur permettant le cas échéant de favoriser des candidatures féminines est très réduite, la plupart des conseillers généraux étant élus sur les étiquettes divers droite ou divers gauche leur assurant une certaine indépendance.

Ceci étant, le pourcentage de femmes parmi les candidats en 2004 était de 21,5 %, alors que le pourcentage d'élues a été deux fois plus faible (10,9 %).

Toujours est-il qu'on ne trouve aucune femme élue en 2004 dans 18 départements français et que seulement dans 16 d'entre eux la proportion de femmes oscille entre 20 % et 34,8 %. Seuls deux départements, les Hauts-de-Seine et le Finistère ont élu plus de 30 % de femmes lors de ces dernières élections.

Au niveau de la composition globale des conseils généraux, à l'issue de ce dernier renouvellement, les femmes sont actuellement plus de 20 % dans seulement six départements.

Concernant leur présence dans les exécutifs, parmi les 101 présidents de conseils généraux, on ne compte actuellement que trois femmes : dans le Calvados, la Haute-Vienne et l'Île de la Réunion et 132 femmes sur un total de 1 052 exercent des fonctions de vice-présidente, soit 12,5 %. Seuls huit départements dépassent le seuil de 30 % de femmes parmi leurs vice-présidentes.

D - LES CONSEILS MUNICIPAUX

Dans toutes les communes, les conseillers municipaux sont élus au suffrage universel direct pour un mandat de six ans. Dans celles de 3 500 habitants et plus, ils sont élus au scrutin de liste, selon un système mixte combinant scrutin majoritaire et proportionnel.

Il n'y a pas d'obligation d'alternance stricte (un homme, une femme). Toutefois, chaque liste doit présenter 50 % de candidats de chacun des deux sexes par tranches de six candidats.

Dans les communes de moins de 3 500 habitants (soit 90 % des communes), les conseillers municipaux sont élus au scrutin majoritaire (les candidats se présentent en listes complètes et les suffrages sont comptabilisés individuellement) et la loi sur la parité ne s'applique pas.

⁹ Ouvrage précédemment cité.

Les résultats des élections municipales de mars 2001¹⁰ ont marqué une évolution importante. En effet, **le pourcentage global de femmes conseillères municipales, toutes communes confondues, est passé de 21,7 % en 1995 à 33 % en 2001.**

Dans les communes de 3 500 habitants et plus, soumises à l'obligation de parité, cette proportion est passée de 25,7 % en 1995 à 47,5 % en 2001.

Dans celles de moins de 3 500 habitants où la loi ne s'appliquait pas, le taux de féminisation est passé de 21 % en 1995 à 30 % en 2001, ce qui dénote tout de même un léger effet d'entraînement.

Toutefois, **la place des femmes dans les exécutifs municipaux est restée très en retrait de leur progression dans les conseils.** Cette distorsion est particulièrement sensible précisément dans les communes de 3 500 habitants et plus, proches de la parité pour la proportion de femmes dans les conseils municipaux, ainsi que le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Comparaison du nombre de femmes maires par taille de commune en 1995 et en 2001 (Métropole)

Strate démographique	Nombre de maires 1995/2001	dont femmes maires 1995/2001	% de femmes maires 1995/2001
moins de 3 500 habitants	34 115 / 33 971	2 644 / 3 814	7,8 % / 11,2 %
3 500 à 8 999 habitants	1 513 / 1 638	59 / 102	3,9 % / 6,2 %
9 000 à 29 999 habitants	701 / 717	37 / 51	5,3 % / 7,1 %
30 000 à 99 999 habitants	191 / 196	10 / 16	5,2 % / 8,2 %
100 000 habitants et plus	35 / 36	1 / 4	2,9 % / 11,1 %
Total 3 500 et plus	2 440 / 2 587	107 / 173	4,4 % / 6,7 %
TOTAL	36 555 / 36 558	2 751 / 3 987	7,5 % / 10,9 %

Source : ministère de l'Intérieur, 2001.

Toutes communes confondues, la proportion de femmes parmi les maires n'est que de 10,9 % contre 7,5 % en 1995. C'est dans les communes de moins de 3 500 habitants que les femmes accèdent le plus souvent à cette magistrature (11,2 % contre 7,8 % en 1995), alors qu'elles sont relativement moins nombreuses au sein des conseils municipaux.

Dans les communes de 3 500 habitants et plus, la proportion de femmes parmi les maires n'est que de 6,7 % contre 4,4 % en 1995. Dans ces communes en particulier, la faible augmentation du taux de féminisation des maires au regard de la quasi parité (47,5 %) dans les conseils municipaux apparaît évidemment la conséquence du faible pourcentage de femmes têtes de liste lors des élections municipales de 2001.

¹⁰ Rapport d'évaluation de la loi du 6 juin 2000. Ouvrage précédemment cité.

En ce qui concerne les fonctions d'adjoints au maire, il n'existe pas encore de statistiques nationales. D'après l'échantillon analysé par le ministère de l'Intérieur, la proportion de femmes est beaucoup plus importante que parmi les maires (entre 35 % et 45 %), mais généralement inférieure à ce qu'elle aurait été si les adjoints avaient été désignés en suivant l'ordre de classement des candidats et candidates sur les listes¹¹.

E - LES STRUCTURES INTERCOMMUNALES

Quant aux structures intercommunales, leur présidence demeure un apanage masculin et ce d'autant plus qu'il s'agit d'une entité démographiquement importante comme le confirme le tableau ci-après.

Tableau 5 : Présidences et directions administratives des structures intercommunales en 2005

	moins de 5 000	de 5 à 10 000	de 10 à 15 000	de 15 à 20 000	de 20 à 50 000	de 50 à 100 000	de 100 à 200 000	plus de 200 000	TOTAL
Ensemble des communautés	753	740	347	176	259	104	54	31	2 464
Présidence féminine	50	44	18	4	14	4	1	1	136
soit en %	6,6 %	5,9 %	5,2 %	2,3 %	5,4 %	3,8 %	1,9 %	3,2 %	5,5 %
Direction administrative féminine	556	470	182	63	59	9	2	1	1 342
soit en %	73,8 %	63,5 %	52,4 %	35,8 %	22,8 %	8,7 %	3,7 %	3,2 %	54,5 %

Source : observatoire de l'intercommunalité, février 2005.

Moins de 140 présidentes sont à la tête de près de 2 500 communautés : **à peine 6 % des structures intercommunales sont donc dirigées par une femme.**

Pas plus la loi sur la parité que la féminisation des conseils municipaux n'ont donc eu d'incidence notable sur la présidence des communautés. En 2001, on dénombrait 108 présidentes de communautés. Elles étaient 136 en 2005, soit une progression du taux de féminisation de 5,4 à 5,5 %...

Et si les femmes sont majoritaires (54,5 %) dans les directions administratives, l'examen plus approfondi de la réalité assombrit quelque peu le tableau car pour Marie-Jo Zimmermann, rapporteure générale de l'observatoire de la parité « finalement, cet équilibre homme-femme ne fait que souligner la difficulté d'accès des femmes aux postes de direction ». De fait, là encore, plus la structure est démographiquement importante, moins la direction administrative est exercée par une femme : on en dénombre en effet 73,8 % pour les communautés de moins de 5 000 habitants, mais 3,2 % pour celles de plus de 200 000 habitants.

¹¹ Rapport d'évaluation de la loi du 6 juin 2000. Ouvrage précédemment cité.

De plus, ainsi que le relève l'observatoire de l'intercommunalité, l'augmentation du taux de féminisation entre 2001 et 2004 touche principalement les petites communautés : de 46 % à 70 % pour celles de moins de 5 000 habitants et de 40 % à 65 % pour celles comptant de 5 à 10 000 habitants. À l'inverse, on constate une diminution pour les communautés plus importantes : de 14 % à 4 % par exemple pour celles comptant de 100 à 200 000 habitants, ce qui traduit un recul de la part des femmes dans la direction administrative des plus grandes communautés, là aussi où les enjeux politiques sont les plus forts.

IV - EXÉCUTIF : GOUVERNEMENT ET CABINETS MINISTÉRIELS

A - LE GOUVERNEMENT

On compte actuellement onze femmes chefs d'État ou de gouvernement dans le monde dont quatre en Europe. Parmi ces dernières, trois ont été élues présidente de la République, en Finlande (février 2000 puis janvier 2006), en Irlande (octobre 1997 puis de nouveau octobre 2004) et en Lettonie (juillet 1999), et une est devenue chef de gouvernement en Allemagne (novembre 2005).

Précédemment, si l'on ne retient que les pays d'Europe, la première femme Premier ministre de Norvège a dirigé le gouvernement de ce pays de 1981 à 1996, la première femme chef de gouvernement britannique est restée en fonction de mai 1979 à novembre 1990. La première femme Premier ministre en France a, pour sa part, occupé ce fauteuil pour une très courte durée (de mai 1991 à avril 1992).

Par ailleurs, les gouvernements espagnol, norvégien et suédois comprennent à ce jour un nombre égal de ministres hommes et femmes.

En France, le gouvernement le plus féminisé, le premier gouvernement d'Alain Juppé de mai à novembre 1995 affichait un taux record de 28 % : 12 femmes sur 43 ministres et secrétaires d'État (4 femmes sur 29 ministres, et 8 femmes sur 14 secrétaires d'État). Mais il n'a duré que quelques mois et après une éviction brutale, le second n'en comprenait plus que 4 (1 ministre, 1 ministre déléguée et 2 secrétaires d'État) ce qui faisait chuter son taux de féminisation à 12 % !

Fin 2003, le premier gouvernement de Jean-Pierre Raffarin comptait 10 femmes sur 39 ministres (16 ministres et 23 ministres délégués), soit 25,6 %. On comptait 3 femmes parmi les ministres et 7 femmes parmi les ministres délégués.

Les trois femmes ministres dirigeaient respectivement le ministère de la Défense, celui de l'Outre-mer et celui de l'Écologie. Les sept femmes ministres déléguées étaient rattachées au ministre des Affaires sociales (2), au ministre des Affaires étrangères (1), au ministre de l'Éducation nationale (1), au ministre de l'Économie (1), au ministre de l'Écologie (1) et au ministre de la Santé (1).

Fin 2004, le gouvernement (remanié au 31 mars 2004) comportait toujours 10 femmes sur 43 ministres (30 ministres dont 13 ministres délégués auxquels s'ajoutaient 13 secrétaires d'État) soit 23,2 %.

Les 4 femmes ministres sur 17 dirigeaient les ministères de la Défense, de la Famille, de l'Outre-mer et de la Parité. Les 2 femmes ministres déléguées sur 13 étaient chargées des Affaires européennes et de la Lutte contre la précarité. Les 4 femmes secrétaires d'État sur 13 étaient responsables des Droits des victimes, des Personnes handicapées, de l'Intégration et du Développement durable.

Le gouvernement actuel, constitué en juin 2005 par Dominique de Villepin, comporte pour sa part 31 membres dont 16 ministres et 15 ministres délégués. On y dénombre 6 femmes (soit 19,3 %), dont 2 ministres chargées respectivement de la Défense et de l'Écologie, et 4 ministres déléguées responsables de la Cohésion sociale et de la parité, de la Coopération, des Affaires européennes et du Commerce extérieur.

On ne peut que constater que le chemin est encore long pour promouvoir la mixité dans l'exercice des responsabilités gouvernementales, comme dans la nature des fonctions occupées. **Depuis dix ans en effet, dans la composition des gouvernements successifs, le nombre de femmes ministres de plein exercice n'a jamais dépassé quatre.**

B - LES CABINETS MINISTÉRIELS

La féminisation des cabinets ministériels reste limitée à l'image de celle de la haute fonction publique, comme on le verra dans le chapitre II. En effet, si les ministres choisissent librement les membres de leur cabinet, lesquels peuvent appartenir au secteur privé ou à l'administration, dans la majorité des cas, et *a fortiori* pour les fonctions de directeurs de cabinet, ce sont des hauts fonctionnaires hommes, anciens élèves de l'ENA ou de l'école polytechnique.

Et de fait, la fonction de directeur de cabinet est encore moins féminisée que celle de ministre.

Le recensement effectué par l'INSEE¹² à la suite de celui précédemment réalisé dans le cadre du rapport de Michèle Cotta a confirmé la faible part des femmes dans l'ensemble des membres des cabinets : 176 sur 537, soit 32,8 % en 2000, 142 sur 534 soit 26,6 % en 2002. Fin 2003, elles étaient 174 sur 619, soit 28,1 %¹³.

Au mieux, leur proportion n'atteint donc même pas le tiers des membres, ce poids est assez immuable dans le temps, voire déclinant et surtout la fonction de directeur de cabinet reste un privilège masculin.

¹² *Femmes et hommes - Regards sur la parité*, INSEE, édition 2004.

¹³ Recensement effectué dans le cadre du *troisième rapport du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques*, La Documentation française, août 2005.

Ainsi, en 2002, il y avait 3 femmes directeurs de cabinet pour 35 hommes, fin 2003, elles étaient toujours 3 pour 36 hommes et dans le gouvernement actuel constitué en juin 2005 il n'y en a plus qu'une pour 30 hommes.

Cinq ministres ont toutefois choisi une femme comme directrice adjointe de cabinet.

Les relations avec la presse, la communication, les relations avec le parlement et la direction du secrétariat particulier du ministre demeurent très majoritairement les fonctions exercées par les membres féminins des cabinets.

Qui plus est, l'analyse de la composition des cabinets des six femmes appartenant au gouvernement actuel confirme ce tropisme.

On relève tout d'abord qu'une seule de ces ministres a choisi une femme pour diriger son cabinet et qu'en outre, à l'exception de celui de la ministre déléguée à la Cohésion sociale et à la parité dont la composition est quasiment paritaire (8 femmes et 10 hommes), on constate une sur-représentation masculine notoire dans ceux de ses cinq collègues.

Au cabinet de la ministre de la Défense, on dénombre 7 femmes sur 24 membres, dans celui de la ministre de l'Écologie 3 sur 14, dans ceux de la ministre déléguée à la Coopération et de la ministre déléguée aux Affaires européennes 3 sur 13, et enfin dans celui de la ministre déléguée au Commerce extérieur 4 sur 12.

Dans tous ces cabinets, les membres féminins sont très majoritairement chargés des fonctions de prédilection évoquées plus haut.

Dans les autres cas, elles sont chef ou chef adjoint de cabinet ou encore conseillère technique ou chargée de mission, parfois sans plus de précision.

À noter pour l'anecdote que la ministre déléguée aux Affaires européennes a nommé un homme à la tête de son secrétariat particulier !

Ainsi, avec 25 % de femmes ministres dans le meilleur des cas au cours des dernières années et environ 28 % de membres féminins¹⁴, la promotion de la mixité au sein des élites politiques reste incontestablement un défi. De plus, au-delà du phénomène regrettable du premier gouvernement d'Alain Juppé, la carrière ministérielle des femmes est bien souvent limitée à leur participation à un seul gouvernement.

¹⁴ Proportion mentionnée dans le *Troisième rapport du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques*. Rapport précédemment cité.

ENSEIGNEMENTS À TIRER

Le bilan quantitatif qui vient d'être établi permet de tirer deux types de conclusions qui résument la situation actuelle des femmes dans la sphère des décideurs politiques à tous les niveaux :

- **Une avancée significative de la parité grâce à l'application de conditions impératives**, celles-ci n'existant que dans les instances élues au scrutin proportionnel de liste.

La place des femmes a ainsi été confortée au Parlement européen comme dans les conseils régionaux et au sein des conseils municipaux dans les communes de 3 500 habitants et plus, seules concernées. Elle apparaît satisfaisante au sein de ces assemblées, mais fait d'autant plus ressortir la disproportion dans les exécutifs des deux dernières.

Quant au Sénat, l'augmentation du nombre de femmes élues, bien qu'encore timide, est entièrement imputable aux départements soumis au dispositif contraignant prévu par la loi du 6 juin 2000.

- **Sans contrainte, la part des femmes reste faible.**

La perte financière pénalisant le manquement à l'obligation paritaire n'a guère eu d'effet pour accroître la place des femmes à l'Assemblée nationale et l'effet d'entraînement de la loi sur la parité observé dans les petites communes de moins de 3 500 habitants, qui n'y sont pourtant pas soumises, ne s'est pas fait sentir au sein des conseils généraux, ce qui a conduit Mme Marie-Jo Zimmermann à déplorer que « *là où l'égalité des chances n'est pas imposée, la culture paritaire semble avoir bien du mal à éclore au sein de la majorité des partis politiques* »¹⁵.

*
* *

¹⁵ *Effets directs et indirects de la loi du 6 juin 2000 : un bilan contrasté.* Étude précédemment citée.

CHAPITRE II

LA PLACE DES FEMMES DANS LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE

I - PANORAMA GÉNÉRAL

Le souci de mieux connaître les causes de l'inégal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques s'est manifesté dès 1998 lors de la mission exploratoire confiée par le ministre de la Fonction publique à Mme Anne-Marie Colmou, qui a donné lieu au premier rapport exhaustif sur le sujet¹⁶. À la suite de cet état des lieux, un comité de pilotage placé auprès du ministre a été créé par arrêté du 10 novembre 2000 dont les termes précisaient que le président et les membres étaient nommés pour une durée de cinq ans.

Au cours de son mandat, le comité de pilotage a publié trois rapports¹⁷ qui ont affiné la connaissance des discriminations, mis au point des outils de mesure et formulé, en particulier dans le troisième dont le titre *Vouloir l'égalité* est explicite, un certain nombre de recommandations fondées sur la « culture du résultat ».

Ce troisième rapport présente en particulier des statistiques détaillées sur l'inégal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques. Sauf mention spécifique, les chiffres présentés dans ce chapitre en sont issus.

Lors de son audition, le 24 mai 2006, devant la délégation aux droits des femmes, la rapporteure générale, Françoise Milewski, a en outre précisé que pour la première fois l'analyse avait été effectuée dans un cadre harmonisé, l'investigation statistique permettant de rendre compte de l'accès des femmes aux postes d'encadrement de façon cohérente pour chacun des champs.

Fin 2003, les femmes représentaient 58 % des emplois des trois fonctions publiques, mais seulement 12,1 % des 7 757 emplois supérieurs.

La faible proportion de femmes parmi les dirigeants s'observe dans tous les secteurs de la fonction publique. Les femmes constituent ainsi 10,3 % des

¹⁶ Anne-Marie Colmou, *L'encadrement supérieur de la fonction publique : vers l'égalité entre les hommes et les femmes*, La Documentation française, février 1999.

¹⁷ Anicet Le Pors et Françoise Milewski, *Piloter l'accès des femmes aux emplois supérieurs*, mars 2002.
Promouvoir la logique paritaire, juillet 2003.
Vouloir l'égalité, août 2005.

Rapports du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques remis au ministre de la Fonction publique, La Documentation française.

emplois supérieurs de la fonction publique de l'État avec des différences selon les secteurs : 14,2 % dans les administrations civiles de l'État, 13,5 % dans les juridictions, 7,3 % dans l'enseignement supérieur et la recherche et 1,1 % dans la fonction publique militaire.

Enfin, elles correspondent à 17,5 % de l'encadrement dirigeant de la fonction publique hospitalière (hors personnel médical) et 15,6 % de la fonction publique territoriale.

Les tableaux ci-après illustrent l'inégal accès des femmes aux emplois supérieurs et présentent notamment pour les administrations civiles de l'État une évolution de 2000 à 2003.

Tableau 6 : L'inégal accès des femmes aux emplois supérieurs en 2003
(Pourcentage de femmes parmi les emplois de direction)

	Emplois supérieurs	Nominations en cours d'année	Viviers de proximité	Potentiels promouvables
Administrations civiles de l'État	14,2	17,4	24,8	34,6
<i>Dont emplois à la décision du gouvernement</i>	<i>11,9</i>	<i>12,5</i>	<i>18,4</i>	<i>34,7</i>
<i>autres emplois des administrations</i>	<i>14,6</i>	<i>18,5</i>	<i>28,9</i>	<i>38,1</i>
Juridictions	13,5	10,5	39,1	46,1
Fonction publique militaire	1,1	0,2	2,4	3,2
Enseignement supérieur et recherche	7,3	5,3	26,9	32,8
Fonction publique de l'État	10,3	9,7	25,3	31,2
Fonction publique territoriale	15,6	20,6	33,6	47,5
Fonction publique hospitalière	17,5	NC	33,5	33,5
Ensemble des fonctions publiques	12,1	11,5*	26,4	35,9

*estimation

NC : non communiqué

Source : DGAFP, bureau des statistiques, des études et de l'évaluation.

Tableau 7 : L'inégal accès des femmes aux emplois supérieurs en 2003
(Pourcentage de femmes parmi les emplois de direction)

	Emplois supérieurs		Nominations en cours d'année		Viviers de proximité	Potentiels promouvables
	2003	(2000)	2003	(2000)		
Administrations civiles de l'État	14,2	(12,0)	17,4	(19,4)	24,8	34,6
<i>Dont emplois à la décision du gouvernement</i>	<i>11,9</i>	<i>(13,1)</i>	<i>12,5</i>	<i>(13,3)</i>	<i>18,4</i>	<i>34,7</i>
<i>autres emplois des administrations</i>	<i>14,6</i>	<i>(11,7)</i>	<i>18,5</i>	<i>(20,8)</i>	<i>28,9</i>	<i>38,1</i>
Juridictions	13,5	(12,1)	10,5	(18,4)	39,1	46,1
Fonction publique militaire	1,1		0,2		2,4	3,2
Enseignement supérieur et recherche	7,3		5,3		26,9	32,8
Fonction publique de l'État	10,3		9,7		25,3	31,2
Fonction publique territoriale	15,6		20,6		33,6	47,5
Fonction publique hospitalière	17,5		NC		33,5	33,5
Ensemble des fonctions publiques	12,1		11,5*		26,4	35,9

*estimation

NC : non communiqué

Source : DGAFP, bureau des statistiques, des études et de l'évaluation.

Mme Françoise Milewski lors de son audition devant la délégation aux droits des femmes, a insisté sur la **moindre part des femmes dans les emplois supérieurs** (12,1 %) **au regard des viviers de ces emplois**¹⁸ (26,4 %), en ajoutant que la proportion des femmes dans ces derniers était généralement inférieure à celle observée dans les potentiels promouvables¹⁹ (35,9 %), ce qui témoigne d'une progression difficile des femmes dès le début de leur carrière.

Les tableaux présentés montrent enfin une **absence d'effort volontariste pour corriger les déséquilibres existants**, la part des femmes dans les nominations en 2003 demeurant en moyenne moindre (11,5 %) que leur proportion au sein des emplois supérieurs.

II - UNE SOUS-REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LES EMPLOIS SUPÉRIEURS DE TOUTES LES FONCTIONS PUBLIQUES

A - ADMINISTRATIONS CIVILES DE L'ÉTAT

Dans les administrations civiles de l'État, la part des femmes dans les emplois dirigeants a faiblement augmenté entre 2000 et 2003 passant de 12 % à 14,2 %, mais elle reste très inférieure à leur proportion au sein des personnels d'encadrement qui s'établit à 42,4 % (hors enseignants). Elle est surtout bien moindre que celle au sein des potentiels de promotion (34,6 %) et des viviers (24,8 %).

Par ailleurs, **la situation des femmes est encore plus défavorable dans les emplois à la décision du gouvernement** (11,9 % fin 2003) où elle s'est même détériorée par rapport à 2000 (13,1 %).

Parmi ces 504 emplois les plus prestigieux, on dénombrait, en 2003, 60 femmes ainsi réparties : 26 directeurs d'administration centrale sur 185, 6 préfets sur 109, 7 recteurs sur 31, et 21 ambassadeurs sur 179. Seul ce dernier effectif a progressé (14 en 2000), mais le nombre reste faible.

Pour les préfets comme pour les ambassadeurs, il convient toutefois de rapporter cette proportion à la faible part des femmes dans le vivier et le potentiel qui s'accroissent très lentement, les corps correspondants étant peu choisis par les femmes à la sortie de l'ENA. Concernant les 2 800 autres emplois supérieurs, la place des femmes a progressé passant de 11,7 % en 2000 à 14,6 % en 2003, mais cet accroissement est plus important dans les emplois centraux (chefs de service, directeurs adjoints et sous-directeurs) que dans les emplois déconcentrés.

¹⁸ Ensemble des agents présentant les conditions d'appartenance aux corps et les conditions d'avancement requises permettant d'être nommé aux emplois supérieurs.

¹⁹ Ensemble des agents des corps ayant vocation à pourvoir aux emplois supérieurs à travers les viviers.

Si un mouvement de rattrapage semble enclenché dans les administrations centrales, où les nominations dans ces emplois supérieurs comprennent 29,2 % de femmes, proportion demeurant tout de même inférieure à leur part dans les viviers (33,3 %), **tel n'est pas le cas dans les services déconcentrés**. Au sein de ces derniers, la part des femmes dans les nominations représentait 13 % en 2003, soit la moitié de leur présence dans les viviers (26 %).

L'obligation d'effectuer une mobilité géographique pour être promu n'est certainement pas étrangère à ce phénomène dès lors qu'elle est susceptible de nécessiter un arbitrage pour la carrière des deux membres d'un couple.

B - MAGISTRATURE

L'accroissement de la part des femmes dans la magistrature, majoritaires dans les juridictions judiciaires, en proportion plus faible dans les juridictions administratives et financières, **est encore loin de se traduire par un progrès significatif de leur accès aux emplois de direction**.

On dénombrait au total 71 femmes sur 527 responsables de juridictions en 2003, soit 13,5 % (12,1 % en 2000). Leur proportion est pourtant globalement de 46 % dans les potentiels promouvables et de 39 % dans les viviers.

Ceci étant, le constat effectué dans le rapport présenté par Mme Michèle Cotta en décembre 2000 n'a guère évolué et explique aussi cette stagnation. Les magistrates sont notamment sur-représentées dans les fonctions de juge du siège (en particulier juge des enfants ou en tribunal de grande instance) et minoritaires au Parquet, traditionnel lieu de pouvoir. Leur choix de carrière explique donc aussi cet état des lieux et, de fait, c'est parmi les dirigeants des tribunaux de grande instance et dans une moindre mesure des cours d'appel qu'elles étaient les plus nombreuses en 2003 : 60 sur 420, soit 14 %. Cette proportion reste néanmoins très nettement en deçà de leur part dans les viviers pour ces emplois.

En revanche, s'il n'y a que 5 femmes sur 39 présidents de juridictions administratives territoriales (tribunaux administratifs et cours administratives d'appel) en 2003, soit 12,8 %, il convient de rapporter cette proportion au vivier qui en comprend 19,7 %.

Le taux de féminisation des viviers des trois juridictions nationales : Cour de cassation, Conseil d'État et Cour des comptes, est du même ordre et même inférieur pour cette dernière (15,4 %). On compte actuellement 5 femmes parmi les 35 dirigeants de ces instances dont la première femme présidente de chambre à la Cour des comptes nommée en janvier 2006 et une femme nommée en juin 2006 présidente de chambre à la Cour de cassation.

C - ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET RECHERCHE

L'enseignement supérieur et la recherche publique constituent une fonction publique d'un type particulier en raison des règles qui organisent les « libertés académiques ». Universitaires et chercheurs ne sont en effet plus inspectés comme les enseignants du primaire ou du secondaire, ni notés par leurs supérieurs. On peut considérer que les seconds s'apparentent plutôt à l'encadrement intermédiaire, alors que les premiers relèvent des emplois supérieurs, seuls retenus dans ce recensement.

La place des femmes demeure faible dans les corps les plus élevés de l'enseignement supérieur et de la recherche publique et s'amenuise encore pour les emplois de direction.

Ainsi, sur les 86 966 enseignants d'universités ou établissements sous tutelle recensés par le ministère de l'Enseignement supérieur en 2003, les femmes représentaient 39 % des 34 743 maîtres de conférences et 16 % des 19 418 professeurs d'université avec des pourcentages et des écarts variables selon les disciplines.

De même, dans les institutions publiques de recherche, la proportion de femmes est de 39 % parmi les chargés de recherche et de 22 % parmi les directeurs de recherche.

Fin 2003, les femmes étaient également moins présentes dans les emplois de direction d'établissements. Ainsi, sur 94 présidents d'universités élus par les universitaires, on ne dénombre que 12 femmes. Les 61 dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur sous tutelle de l'Éducation nationale n'en comptent que 8 ; sur 117 établissements sous tutelle des autres ministères, il n'y a que 6 femmes dirigeantes et parmi les 27 établissements publics de recherche ne figure qu'une seule directrice générale, **soit dans tous les cas une part sensiblement inférieure à leur proportion dans les viviers de recrutement de ces emplois.**

Au total, fin 2003, en n'incluant pas les présidents d'universités élus par leurs pairs, on recensait 205 emplois de dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche dont seulement 15 occupés par des femmes, soit **7,3 %**.

Elles sont pourtant présentes à hauteur de 27 % dans les viviers, mais les nominations recensées fin 2003 n'en promeuvent que 5 %, soit un taux même encore inférieur à leur proportion dans les emplois de direction.

Il apparaît par ailleurs opportun de faire figurer dans ce recensement la proportion de femmes dans le corps particulier de l'Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche. Celui-ci bénéficie en effet d'une large autonomie et ses membres ont une influence non négligeable sur l'orientation de la politique éducative (mission d'évaluation et recrutement régulier dans les cabinets ministériels). Là aussi, on observe une sur-représentation masculine : au 31 décembre 2005, sur la totalité du corps, on dénombrait 73 % d'hommes et 27 % de femmes.

D - FONCTION PUBLIQUE HOSPITALIÈRE

Si la fonction publique hospitalière apparaît comme la branche dont les emplois de direction sont les plus féminisés, il demeure que plus les hôpitaux sont importants, moins ils sont dirigés par des femmes.

Au total, les femmes occupent 17,5 % des emplois supérieurs, mais leur part diminue au fur et à mesure que le niveau de l'établissement augmente.

Les dirigeantes représentent ainsi 30,2 % des chefs d'établissement de 3^e classe, 17,2 % de ceux de 2^e classe, 10,7 % de ceux de 1^{ère} classe et 8,1 % des emplois de plus haut niveau, dont ceux de directeurs généraux de centres hospitaliers universitaires.

E - FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

La part des femmes dans les emplois supérieurs de la fonction publique territoriale (15,6 %) est sensiblement plus élevée que dans la fonction publique d'État, de même que leur proportion dans les viviers de proximité et les potentiels promouvables, mais surtout les nominations recensées fin 2003 (20,6 %), taux le plus élevé observé au sein de l'ensemble des fonctions publiques, laissent à penser que les femmes seraient plus facilement promues dans la fonction publique territoriale.

En réalité, **des inégalités persistent et sont d'autant plus fortes que l'on s'élève dans la hiérarchie.**

Le mouvement est ainsi plus dynamique pour les Directeurs généraux adjoints (DGA) que pour les Directeurs généraux des services (DGS) et le taux de féminisation varie selon les filières. Dans la filière administrative, on ne trouve que 9 % de femmes parmi les DGS, mais 21 % parmi les DGA. Dans la filière technique, les DGS (recrutés parmi les ingénieurs) des collectivités les plus importantes sont tous des hommes.

De même, on observe une plus forte proportion de femmes parmi les directeurs généraux d'établissements publics locaux (24 %) que parmi ceux des conseils régionaux ou généraux (13 %), alors même qu'elles constituent 33,6 % des viviers pour tous les emplois de direction de la fonction publique territoriale.

F - FONCTION PUBLIQUE EUROPÉENNE

Il n'est pas inutile de terminer cette présentation en évoquant l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de la fonction publique européenne.

Le principe du respect de l'égalité des chances lors de la sélection des fonctionnaires et au cours du déroulement de leur carrière figure expressément dans le statut des fonctionnaires des communautés européennes.

Chaque institution a mis en place à cet effet des Comités pour l'égalité des chances (COPEC). Ces comités veillent au respect de l'égalité dans les recrutements, en particulier dans les secteurs où les femmes sont sous-représentées. Ils peuvent décider de préférences en faveur des femmes dans les postes de responsabilité et sont garants de la représentation équitable dans les jurys. Des programmes spéciaux en faveur de l'égalité des chances, assortis d'objectifs annuels, sont également en vigueur depuis le début des années 1990 et leur suivi est soumis aux COPEC. Des actions ont enfin été engagées portant sur la révision des épreuves des concours afin d'en écarter les dimensions discriminatoires.

À titre d'exemple, la **Commission européenne** a mis en œuvre dès 1999 le principe de la priorité à la candidature féminine à mérite égal dans le processus de nomination aux emplois supérieurs. De telles actions positives portent incontestablement leurs fruits.

Ainsi, à la fin 2005²⁰, les femmes représentaient 48,4 % du personnel de la Commission et au sein de la seule catégorie A, 16,2 % occupaient des postes d'encadrement supérieur, taux cependant en sensible progression par rapport à 2004. Et au printemps 2006, c'est une femme qui a été nommée secrétaire générale de la Commission européenne.

Les femmes ont par ailleurs représenté en 2005 35,3 % des nominations aux postes de directeurs et un tiers des nominations des chefs de délégation et des conseillers principaux, dépassant ainsi l'objectif que s'était fixée la Commission de recruter en 2005 au moins 20 % de femmes aux postes d'encadrement supérieur.

Ainsi que le souligne le troisième rapport du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques²¹ : « *Les institutions européennes n'ont pas introduit explicitement de quotas en faveur des femmes, mais la fixation d'objectifs chiffrés à atteindre dans un laps de temps déterminé assortie de la préférence affichée pour les candidatures féminines à mérites égaux donne aux actions positives une dimension très volontariste* ».

²⁰ Source : *Politique d'égalité des chances : recruter plus de femmes aux postes de responsabilité*, Base de données Europa, communication du 12 avril 2006.

²¹ *Vouloir l'égalité*. Ouvrage déjà cité.

À noter qu'aucune sanction n'est prévue en cas de non respect des objectifs fixés. En revanche, l'accent est mis sur le renforcement des moyens en matière d'actions de formation et de sensibilisation aux questions d'égalité des chances à destination en particulier de l'encadrement et des femmes potentiellement managers.

*
* *

Ainsi que l'a souligné Mme Françoise Milewski, rapporteure générale du comité de pilotage, lors de son audition devant la délégation aux droits des femmes le 24 mai 2006 : « *En matière d'égalité ou d'inégalité professionnelle, seul le chiffre fait preuve, il ne faut pas simplement des intentions et des déclarations, mais il faut voir le résultat. Le résultat doit être chiffré, parce que seul le chiffre fait preuve de la volonté et de l'efficacité des politiques publiques* ».

À cet égard, l'action du comité de pilotage a incontestablement été probante et il a contribué à élaborer des tableaux de bord statistiques harmonisés dans les différents champs des fonctions publiques aux niveaux central et déconcentrés.

La constitution de ces outils de mesure est une avancée importante par la mise en lumière des données de façon exhaustive. Il est désormais possible de faire le bilan annuel de la place des femmes dans les emplois supérieurs et des nominations intervenues en cours d'année.

Le gouvernement dispose ainsi d'un instrument efficace pour suivre l'évolution de la situation, apprécier les progrès et les reculs, pointer les domaines où la part des femmes est anormalement faible, mesurer l'effet des politiques mises en œuvre et éventuellement les réorienter.

De plus, ces données parlantes, dont les médias se font largement l'écho, sont un aiguillon permanent pour les pouvoirs publics.

CHAPITRE III

LES FEMMES CHEFS D'ENTREPRISE

Nous venons de voir que dans le monde politique, comme dans la haute fonction publique, le chemin vers la mixité reste à élargir, le secteur public étant en particulier loin de constituer un stimulant exemplaire pour la reconnaissance des compétences des femmes dans les mêmes conditions que celles de leurs homologues masculins, alors même que le statut de la fonction publique est un cadre propice à la non discrimination.

Ce même constat de la faible représentation des femmes dans la ressource managériale et dirigeante se vérifie dans les entreprises, le déséquilibre s'amplifiant en outre avec la taille de celles-ci.

Avant d'essayer de mieux cerner les caractéristiques des femmes chefs d'entreprise, il n'est pas inutile de se rappeler du contexte général²².

En 2005, les femmes forment 45,8 % de la population active. Elles sont très nettement sur-représentées dans la catégorie des « employés » où leur part s'établit à 76,6 %. Elles demeurent sous-représentées de manière importante dans la catégorie « cadres et professions intellectuelles supérieures » où leur proportion est de 36 %.

L'évolution a toutefois été très positive ces vingt dernières années dans cette catégorie puisque la part des femmes y a progressé de 50 %. Elle était en effet de 24,3 % en 1982.

Le tableau ci-après détaille et précise l'évolution du nombre et de la part des femmes parmi les cadres et les professions intellectuelles supérieures.

Tableau 8 : Évolution du nombre et de la part des femmes parmi les cadres et les professions intellectuelles supérieures

	Effectif de femmes (en milliers)			% dans la population féminine occupée			Part des femmes dans l'emploi de la catégorie		
	1982	1999	2005	1982	1999	2005	1982	1999	2005
Ensemble des cadres et professions intellectuelles supérieures	440	1 066	1 317	5,0	10,4	11,5	24,3	34,4	36,0
dont cadres administratifs et commerciaux d'entreprises	99	279	404	1,14	2,7	3,5	19,1	33,3	39,5
dont ingénieurs et cadres techniques d'entreprises	26	105	161	0,3	1,0	1,4	6,4	14,7	16,5

Source : INSEE, enquêtes emploi.

Note de lecture : en 2005, 3,5 % des femmes actives occupées étaient « cadres administratifs et commerciaux d'entreprises » et elles constituent 39,5 % de cette catégorie.

²² Cette partie a été rédigée en collaboration avec la mission INSEE du Conseil économique et social.

En dépit de la dynamique engagée concernant l'accès des femmes aux postes d'encadrement, le décrochage est patent pour l'exercice de fonctions de dirigeants dont elles ne représentent, tous secteurs d'activité et catégories confondus, que 17 %.

Leur proportion est en outre d'autant plus importante que la taille de l'entreprise est plus petite comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 9 : Proportion de femmes dirigeantes en fonction de la taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise	Part des femmes parmi les dirigeants
moins de 10 salariés	18,8 %
de 10 à 199 salariés	14,5 %
200 salariés et plus	8 %

Source : INSEE, *Regards sur la parité*, 2004.

I - TYPES D'ENTREPRISES DIRIGÉES PAR LES FEMMES

Une étude²³ met en évidence ce que l'auteure appelle « la pyramide inversée » : la part des femmes se réduit progressivement depuis leur part dans l'emploi total à leur part dans les employeurs ayant au moins un salarié, cette catégorie permettant une première approche des « chefs d'entreprises ».

Tableau 10 : La pyramide inversée : de la population totale aux indépendants employeurs, la part des femmes se réduit

(en millions)

En mars 2002		Ensemble	dont femmes	Part des femmes (en %)	
Population totale de 15 ans et +		47,89	24,88	52,0	
Emploi total (actifs occupés)		23,94	10,84	45,3	
	Salariés	21,57	10,09	46,8	
dont	Indépendants (y compris professions libérales)	2,37	0,73	31,3	
dont	Indépendants hors agriculteurs et aides familiaux	1,58	0,40	25,5	
dont	Employeurs d'au moins 1 salarié	0,77	0,16	20,8	

Source : Enquête Emploi mars 2002, calculs DARES.

Il n'est pas tenu compte dans cette étude des agriculteurs et des aides familiaux. L'auteure précise que l'agriculture est un domaine particulier dans lequel la création d'entreprise revêt des formes spécifiques, encore très liées à la continuité familiale.

²³ Annie Fouquet, *Les femmes chefs d'entreprise, le cas français*, Travail, genre et sociétés, n° 13, avril 2005.

Il ressort des données récemment publiées par la Mutualité sociale agricole (MSA)²⁴ que les femmes représentent 32 % des actifs agricoles non salariés. Parmi elles, 64 % sont chefs d'exploitation, 31 % sont conjoints collaborateurs et 5 % conjoints participant aux travaux. Un chef d'exploitation sur quatre est une femme. Elles sont en majorité exploitants individuels et beaucoup reprennent effectivement l'exploitation de leur époux au moment de son départ en retraite.

Quant aux aides familiaux qui sont principalement des femmes, elles relèvent du statut particulier du conjoint d'artisan et de commerçant travaillant dans l'entreprise familiale.

Les 400 000 femmes (hors agriculteurs et aides familiaux) ainsi recensées représentent 25,5 % des travailleurs indépendants.

Au sein de cette catégorie, la part des femmes employeurs d'au moins 1 salarié s'établit à 20,8 %.

Le tableau ci-après présente les travailleurs indépendants, qu'ils aient ou non des salariés, par catégorie de professions.

Tableau 11 : Les travailleurs indépendants selon la nomenclature des PCS (professions et catégories socioprofessionnelles classées par taux de féminisation décroissant)

En mars 2002	Ensemble (arrondi au millier)	Dont femmes (arrondi au millier)	Part de femmes (en%)	Évolution de la part des femmes
Aides familiaux	267 000	213 000	79,7	↓
Professions libérales	298 000	105 000	35,2	↑↑
Commerçants	557 000	193 500	34,7	↓
Agriculteurs	527 000	128 000	24,3	↑↔
Artisans	606 000	88 600	14,6	↑
Chefs d'entreprise de plus de 10 salariés	119 000	15 600	13,2	↔
Total des indépendants, y compris professions libérales et hors agriculteurs et aides familiales	1 580 000	403 000	25,5	↑

Source : Enquêtes Emploi 1982 et 2002, calculs Dares.

Champ : actifs occupés BIT (Bureau international du travail).

On relève la part importante des femmes au sein des professions libérales (35 %). Annie Fouquet note que la féminisation de cette catégorie est relativement récente et segmentée. Ainsi, si le notariat reste une profession très masculine, la féminisation de la profession d'avocat progresse d'année en année. Au 1^{er} janvier 2005, les femmes représentaient 47,3 % de l'ensemble des avocats en exercice, 44,8 % des avocats inscrits au tableau de l'Ordre et 60,6 % des avocats stagiaires²⁵.

D'une manière générale, la part des femmes a fortement augmenté dans l'ensemble des professions libérales puisqu'elles en constituent désormais plus du tiers, alors que leur proportion n'était que de 29 % en 1993.

²⁴ BIMSA n° 58, novembre 2005.

²⁵ *Avocats : faits et chiffres*, Conseil national des Barreaux, septembre 2005.

La place des femmes reste en revanche la plus faible (13 %) parmi les chefs d'entreprise de plus de 10 salariés et sans grande évolution par rapport à la précédente enquête emploi.

L'analyse de la répartition par grand secteur d'activité montre la part, d'ailleurs croissante depuis 10 ans, de femmes entrepreneurs dans les services : 61 %²⁶.

Il s'agit soit de services aux particuliers (soins de la personne, services domestiques, restauration, hôtellerie) soit de services aux entreprises : relationnels (prestations de secrétariat, organisation de conférences, formation...) ou conseils notamment ingénierie informatique.

Mais rappelons, ainsi que le constate l'observatoire Fiducial de l'entrepreneuriat féminin 2006, que 45 % du nombre total des Très petites entreprises (TPE) appartiennent au secteur des services.

Dernière caractéristique, **les femmes gèrent des entreprises de plus petite taille et elles ont le plus souvent des micro-entreprises sans salarié.**

Ainsi que le montre le tableau ci-après, plus de la moitié des femmes travailleuses indépendantes (55 %) sont à la tête de micro-entreprises n'employant qu'elles-mêmes.

Les proportions hommes-femmes selon les catégories de taille sont assez proches, mais les TPE dirigées par des hommes sont près de quatre fois plus nombreuses.

Tableau 12 : Répartition des indépendants selon la taille de l'entreprise

Indépendants	0 salarié micro-entreprise	1 à 9 salariés	10 salariés et plus	Total
Femmes	195 000 55 %	147 000 41 %	14 000 4 %	356 000 100 %
Hommes	506 000 45 %	520 000 46 %	94 000 8 %	1 120 000 100 %

Source : Calculs DARES, Enquête emploi, mars 2002.

Champ : actifs occupés BIT indépendants hors agriculteurs et aides familiales, y compris professions libérales, ayant déclaré leur nombre de salariés.

²⁶ Enquête emploi 2002. Champ : actifs occupés BIT hors agriculture ; indépendants hors agriculteurs et aides familiaux, y compris professions libérales.

II - L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ

En 2005, environ 95 000 femmes ont créé une entreprise (reprises et entreprises nouvelles). Elles représentent 30 % des créateurs d'entreprises²⁷.

Les femmes sont plus présentes dans les reprises, parfois contraintes suite au décès d'un membre de la famille par exemple (36 % des reprises), que dans les créations pures (26 % de créations pures).

Globalement, elles demeurent tout de même sous-représentées dans l'ensemble des repreneurs d'entreprises alors qu'elles constituent un potentiel économique très important, ainsi que l'a souligné un récent avis du Conseil économique et social qui préconisait d'ailleurs de lancer une campagne de promotion spécifique sur la transmission d'entreprises auprès du public féminin²⁸.

L'étude d'Annie Fouquet et une enquête de l'INSEE publiée en mars 2003²⁹ apportent quelques éléments sur le **profil des créatrices d'entreprises**.

L'idée d'une activité à développer, la rencontre d'associés potentiels mais également l'association au projet d'un conjoint ou d'un autre membre de la famille sont des éléments déclencheurs. Un tiers des créatrices et un quart des repreneuses impliquent d'ailleurs leur conjoint dans leur entreprise.

Par ailleurs, la proportion de chômeurs créateurs d'entreprises est identique chez les hommes et les femmes : 30 %. Il s'agit alors très majoritairement de la création de son propre emploi, sans projet de développement.

Il y a deux profils de créatrices :

- celles qui ont évolué progressivement au cours d'une carrière longue débouchant sur un poste de responsabilité. 11% des créatrices d'entreprises étaient auparavant cadres ou même dirigeantes d'une autre entreprise ;
- celles qui ont très rapidement choisi de créer leur propre entreprise après une seule expérience professionnelle courte.

Les unes comme les autres sont principalement mues par la volonté de s'assurer les moyens d'une indépendance personnelle.

D'une manière générale, la pérennité des entreprises qu'elles ont créées est à peine moins élevée que celle des hommes (taux de survie à trois ans : 60 % contre 65 % pour les hommes).

²⁷ Source : INSEE - Panel SINE 2002. APCE.

²⁸ *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services*, rapport et avis présentés par Mme Françoise Vilain au Conseil économique et social le 15 décembre 2004.

²⁹ Enquête dirigée par Christian Rieg. Division administrative du répertoire SIRENE et démographie de l'entreprise.

L'étude d'Annie Fouquet met par ailleurs en évidence deux catégories plus spécifiques que l'on retrouve dans les plus grandes entreprises ou groupes :

- les héritières qui se trouvent à la tête d'une entreprise par succession et dont la seule motivation est de préserver un capital familial. Celles-ci se trouvent plus souvent dans les activités industrielles que les autres chefs d'entreprise ;
- les promues arrivées à la tête d'une entreprise par nomination. Ces femmes appartenaient déjà à l'encadrement de l'entreprise avant d'être nommées à sa tête ou à celle d'une filiale, cette responsabilité s'inscrivant dans un parcours professionnel d'excellence.

Elles dirigent de relativement plus grosses entreprises (plus de cinquante salariés) que les créatrices ou repreneuses.

Cette dernière catégorie constitue un cas à part au sein de la population de fait très hétérogène des femmes chefs d'entreprise, leur nomination manifestant le franchissement du plafond de verre.

Enfin, il ressort de l'étude d'Annie Fouquet que les femmes chefs d'entreprise dans leur ensemble réfutent largement l'existence d'un profil d'entrepreneuriat et d'un management au féminin. Cette opinion est confortée par un sondage réalisé en février 2006 par l'institut LH2 pour l'école de commerce Advancia auprès d'un échantillon représentatif de 1 009 personnes. 74 % des personnes interrogées estiment en effet que le fait d'être un homme ou une femme n'a rien à voir avec la création d'entreprises et 47 % qu'il n'y a pas de différences de comportement dans la gestion de la société entre les femmes et les hommes chefs d'entreprise.

CHAPITRE IV

LA PRÉSENCE DES FEMMES DANS LES ÉQUIPES DIRIGEANTES DES GRANDES ENTREPRISES

I - POIDS DE LA RESSOURCE FÉMININE DANS LE MANAGEMENT ET LA GOUVERNANCE DU SECTEUR PRIVÉ

Après avoir étudié la place des femmes dans les entreprises françaises, en particulier dans la création et la direction des petites et moyennes entreprises, consacrer un chapitre aux seules grandes entreprises permet de mieux apprécier la place que la France a accordée jusqu'à présent aux femmes dans la responsabilité de valoriser ses ressources économiques et financières.

Les grandes entreprises qui représentent, par ailleurs, un poids économique majeur en termes de PNB ou en termes d'emplois sont très médiatisées et sous l'observation de tous les acteurs politiques, économiques et de la population tout entière. En conséquence elles présentent un caractère d'exemplarité qui ne peut échapper à l'analyse : **si les femmes ne passent pas significativement le plafond de verre dans les entreprises considérées comme les plus importantes, le modèle culturel qui ferme l'accès du pouvoir aux femmes n'est pas près de se fissurer.**

A - PEU DE FEMMES AU POUVOIR DANS LES GRANDES ENTREPRISES DANS LE MONDE ET EN EUROPE

Selon l'organisme américain Catalyst qui mesure depuis plus de dix ans la progression des femmes dirigeantes au sein des 600 plus grandes entreprises sélectionnées par le magazine Fortune, classées en fonction du chiffre d'affaires, des profits et de la valeur boursière, la part des femmes dans les comités de direction de celles-ci est passée de 9,6 % en 1995 à 13,6 % en 2003 et 14,7 % en 2005, soit en moyenne un gain d'un demi à un point par an³⁰. Au Canada la proportion était de 12 % en 2005.

Cette progression est certes très lente mais régulière. En outre, plus de 50 % des entreprises du panel comptent désormais une ou deux femmes dans leur comité de direction.

³⁰ *Ten years later : limited progress, challenges persist*, Catalyst Census of women board directors of the Fortune 500, 2005.

Une étude du réseau européen féminin European Professionnel Women's Network parue en juin 2006³¹ montre pour sa part que **les femmes n'occupent que 8,5 % des sièges des conseils d'administration des 300 plus grandes entreprises européennes** avec seulement quatre présidentes (dont deux françaises³²) et trois responsables opérationnelles.

La France n'arrive qu'en huitième position avec 7,6 % de femmes dans ces conseils (385 des 4 535 administrateurs recensés) derrière l'Irlande (8,1 %), l'Autriche (9,5 %) et le Royaume-Uni (11,4 %). Seuls les pays scandinaves leur accordent une place plus significative : la Norvège en compte 28,8 %, la Suède 22,8 %, la Finlande 20 % et le Danemark 17,9 %.

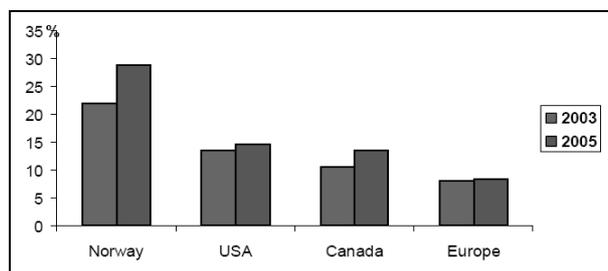
En queue de classement figurent la Belgique avec 5,8 % de femmes dans les conseils d'administration, l'Italie où leur proportion atteint à peine 1,9 % et enfin le Portugal qui n'en affiche aucune.

Globalement, la part des femmes a progressé d'un demi point en deux ans. Dans le précédent baromètre publié en 2004 par European PWN, elle était de 8 %.

Durant la même période, la proportion de françaises au sein des conseils d'administration s'est accrue d'un point : elle était de 6,5 % en 2004.

Les deux graphiques ci-dessous illustrent le retard et la timide progression du groupe des pays européens par rapport aux USA et au Canada et surtout l'exemplarité et le volontarisme des pays scandinaves notamment celui de la Norvège qui en deux ans a accru de sept points la place des femmes au sein des conseils d'administration.

Graphique 4 : Évolution comparée de la place des femmes dans les conseils d'administration

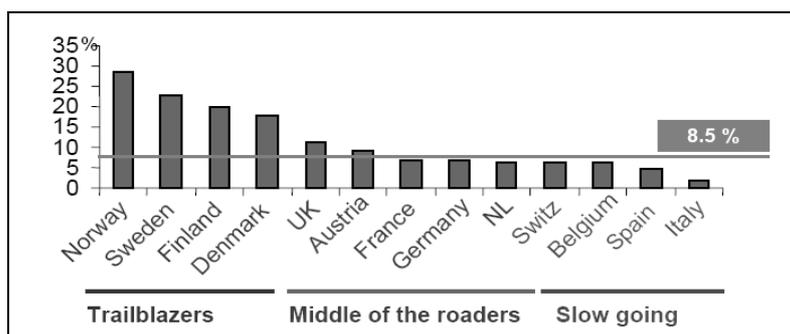


Source : EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2006, www.EuropeanPWN.net.

³¹ EuropeanPWN BoardWomen, Monitor 2006, www.EuropeanPWN.net.

³² Présidence du conseil de surveillance de Publicis et présidence du conseil d'administration de Pages Jaunes Groupe.

Graphique 5 : Les pays scandinaves en tête du classement



Source : EuropeanPWN BoardWomen, Monitor 2006, www.EuropeanPWN.net.

B - LA PLACE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES DES GRANDES ENTREPRISES PRIVÉES COTÉES FRANÇAISES

Pour approfondir un peu plus la part réservée aux femmes dans les grandes entreprises du secteur privé tant au niveau des instances de direction (comités de direction, comités exécutifs, directoires etc.) qu'au niveau des instances de gouvernance (conseils d'administration, conseils de surveillance), nous nous référerons à trois études récentes présentant la situation quantitative en 2005 du rapport hommes-femmes dans ces instances. La première réalisée pour le compte du groupe Les Échos intitulée *Repenser l'équilibre hommes-femmes dans la ressource managériale et dirigeante*³³, la deuxième réalisée au sein de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du Conseil économique et social³⁴, la troisième provenant des statistiques publiées sur le site Internet de l'association Action de Femme destinée à promouvoir la présence des femmes dans les conseils d'administration³⁵. Ces trois études se réfèrent à des sociétés ou des groupes cotés, très représentatifs de l'ensemble un peu plus large des grandes entreprises françaises.

³³ Étude réalisée par Bénédicte Bertin-Mourot et Catherine Laval en collaboration avec Michel Bauer (CNRS-MBC), *Repenser l'équilibre hommes-femmes dans la ressource managériale et dirigeante*, Les Échos, collection Le management stratégique, novembre 2005.

³⁴ Travaux de recherche et d'analyse de la rapporteure de la communication.

³⁵ www.actiondefemme.fr, association présidée par Tita A. Zeitoun.

1. Situation dans les organes exécutifs

Si on examine en premier lieu la place des femmes dans les organes exécutifs des grands groupes c'est-à-dire le concept de l'équipe dirigeante et non pas simplement la notion de numéro un d'une entreprise (dont on sait en France que le pourcentage est extrêmement faible comme il a été souligné dans le chapitre précédent : 8 % pour les entreprises de plus de 200 salariés, 0 % pour les entreprises du CAC 40) les études confirment que le plafond de verre reste actuellement difficile à franchir pour les femmes, alors que celles-ci (voir infra partie II de ce chapitre) accèdent désormais à des responsabilités de direction dans la plupart des métiers.

Dans la partie quantitative de l'étude réalisée par Mmes Bertin-Mouro et Laval, auditionnées le 10 mai 2006 par la délégation aux droits des femmes, il est rappelé que **les femmes représentent moins de 5,5 % des équipes dirigeantes des 80 premières entreprises françaises par le chiffre d'affaires.**

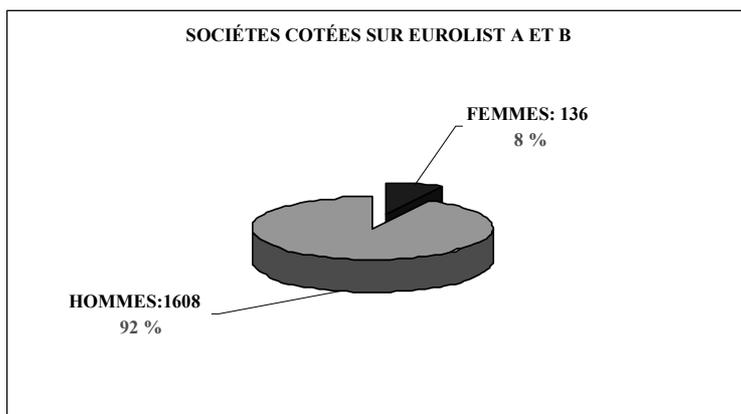
La rapporteure de cette communication du Conseil économique et social a effectué un travail portant sur les sociétés cotées françaises sur les cotes A et B d'Eurolist³⁶ et présentant, en mai 2006, une capitalisation boursière supérieure à 300 millions d'euros afin de mesurer le poids des femmes dans les équipes dirigeantes. Ce poids est déterminé par les sociétés ou les groupes eux-mêmes puisque ce sont leurs sites Internet qui ont servi de source aux statistiques de l'étude : affichage de ce que ces sociétés considèrent elles mêmes comme leurs instances dirigeantes (comité de direction générale, comité de direction, comité exécutif, etc.).

Les résultats de ce travail sont synthétisés dans les graphiques ci-après et permettent de constater que sur cette **base de 201 sociétés analysées**, 1 644 postes de **membres des équipes dirigeantes** ont été recensés. Sur ce total, seulement 136 femmes (soit **8 %**) occupent un de ces postes. Un examen plus approfondi révèle que ce pourcentage, comme pour toutes les autres statistiques portant sur la place des femmes dans des postes supérieurs, décroît avec l'augmentation de la taille de l'entreprise. On dénombre ainsi 64 femmes sur 600 postes (soit 11 %) de dirigeants des entreprises de l'Eurolist B (83 sociétés) dont la capitalisation boursière est supérieure à 300 millions d'euros, mais on ne compte que 72 postes occupés par des femmes sur les 1 044 postes constituant les équipes dirigeantes des 118 sociétés de l'Eurolist A, soit 7 %. **Et si on ne s'intéresse qu'aux sociétés du CAC 40³⁷, les femmes ne sont plus titulaires que de 21 postes de dirigeantes sur 427, soit 5 %.**

³⁶ Eurolist est composé de 722 valeurs françaises et de 118 valeurs étrangères cotées à Paris et réparties entre trois compartiments de capitalisation. Le compartiment A regroupe les émetteurs ayant une capitalisation boursière supérieure à 1 milliard d'euros et le B ceux ayant une capitalisation comprise entre 150 millions et 1 milliard d'euros.

³⁷ Les sociétés de l'indice CAC 40 sont incluses dans l'Eurolist A.

Graphique 6 : Équipes dirigeantes des sociétés des Eurolist A et B



Source : délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social.

2. Situation dans les organes de gouvernance

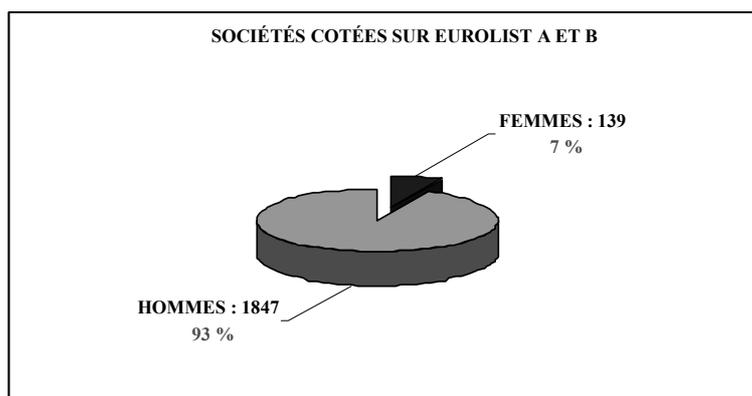
L'étude du Conseil économique et social a été élargie aux organes de gouvernance (conseils d'administration ou de surveillance) sur le même périmètre de sociétés cotées. Les résultats sont comparables à ceux observés pour les équipes managériales, à la fois en pourcentage et en tendance à la croissance de la représentation féminine dans les conseils, au fur et à mesure que diminue la taille du groupe ou de l'entreprise. Au total, ces sociétés disposent de 1 986 **mandats d'administrateurs ou de membres de conseils de surveillance**. Sur ce total 139 sont détenus par des femmes, soit **7 %** : ce pourcentage se retrouve à la fois dans les conseils des sociétés du CAC 40 et de l'Eurolist A, tandis que le taux monte à 9 % dans les sociétés de plus petite taille de l'Eurolist B.

Fin 2005, seules trois grandes entreprises françaises approchaient de l'objectif de 20 %³⁸ de femmes dans leurs conseils d'administration³⁹.

³⁸ Objectif fixé dans l'article, censuré par le Conseil constitutionnel, de la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

³⁹ *Comment favoriser la mixité au sein des conseils d'administration ?*, Institut français des administrateurs, 29 juin 2006.

Graphique 7 : Membres des conseils d'administration ou de surveillance



Source : délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social.

Ainsi, comme dans les instances de direction, au sein des organes de contrôle et d'orientation stratégiques des sociétés françaises de grande taille les femmes sont sous-représentées globalement par rapport à leur poids social et comparativement à d'autres pays européens ou d'autres continents. Ceci confirme au travers d'un autre baromètre ce qui a été souligné dans l'introduction de ce chapitre. Cependant la situation s'est un peu améliorée par rapport aux années antérieures puisque le pourcentage de mandats d'administrateurs confiés à des femmes dans les sociétés du CAC 40 était en 1997 de 3,2 %⁴⁰ et progresse lentement depuis : 5,4 % en 2001, 6,1 % en 2003 et 6,4 % en 2005⁴¹.

Mais ces chiffres sur la gouvernance appellent quelques commentaires qui relativisent les interprétations trop rapides et trop précises.

Tout d'abord, les chiffres des graphiques ci-dessus représentent bien sûr des mandats d'administrateurs mais, compte tenu du phénomène des multi mandats, le nombre de femmes appelées à exercer cette responsabilité est inférieure (cette problématique est la même chez les hommes mais l'ordre de grandeur étant différent, le phénomène n'a pas la même signification). Ce cumul est observé dans les grandes sociétés. Ainsi, si on prend pour exemple les sociétés du CAC 40, en 2006, 43 mandats sont détenus par 35 femmes. Ces chiffres étaient, selon les données recensées par Action de Femmes, de 31 femmes pour 37 mandats en juillet 2005, de 26 femmes pour 33 mandats en juillet 2003 et de 25 femmes pour 29 mandats en juillet 2001.

L'évolution de la part des femmes dans les organes de gouvernance apparaît donc bien en croissance, en termes absolus, justifiant certains

⁴⁰ Cf. étude CNRS - BOYDEN, 1997.

⁴¹ Tita A. Zeïtoun, *Femmes d'influence et le gouvernement d'entreprises*, 2004 et actualisation 2005.

commentaires, ceux des médias en particulier qui mettent en avant un mouvement d'entrée des femmes dans les conseils. **Cependant**, ces commentaires devraient être plus nuancés car **quelques biais peuvent jouer sur les chiffres et les conclusions qu'ils induisent**.

En premier lieu, cette évolution a pu être biaisée sur la période par les modifications intervenant dans l'indice CAC 40 (le baromètre qu'il constitue est significatif mais non stable) : ainsi l'accès de Publicis au sein du CAC 40 a fait entrer 5 femmes, représentant ainsi une croissance de 20 % du nombre total d'administrateurs femmes.

Cet exemple conduit, en second lieu, à rappeler que sur le total des administrateurs féminins des sociétés, certaines sont issues de l'actionnariat familial et représentent son intérêt sans que soit concernée la volonté de rééquilibrer le poids hommes-femmes dans les organes de gouvernance.

Enfin il faut noter que lorsqu'il existe un actionnariat salarié dans les groupes ce sont souvent des femmes qui occupent le ou les sièges réservé(s) à cet actionnariat : ainsi l'arrivée d'EDF dans le CAC 40 a fait entrer dans son conseil d'administration 3 femmes représentant les actionnaires salariés.

Ces deux catégories regroupées représentent plus du tiers des 35 administratrices citées ci-dessus pour 2006.

Dans l'échantillon français des entreprises européennes de l'étude de l'European PWN board women, association citée au début de ce chapitre, 24 % des femmes siégeant dans les conseils sont issus de la famille des propriétaires et 20 % proviennent des salariés.

Une récente étude de l'Institut français des administrateurs⁴² confirme cet état de fait et incite à la même prudence d'interprétation. Elle opère en outre une distinction entre les administrateurs exécutifs (ayant des responsabilités opérationnelles dans l'entreprise) et non exécutifs (extérieurs à l'entreprise). L'étude porte sur un panel composé des 100 premières sociétés françaises retenues selon le classement 2006 Enjeux Les Échos (grand atlas) et, outre le constat global que la gouvernance en France se caractérise par une place prépondérante des administrateurs non exécutifs dans les conseils, elle fait apparaître la répartition suivante :

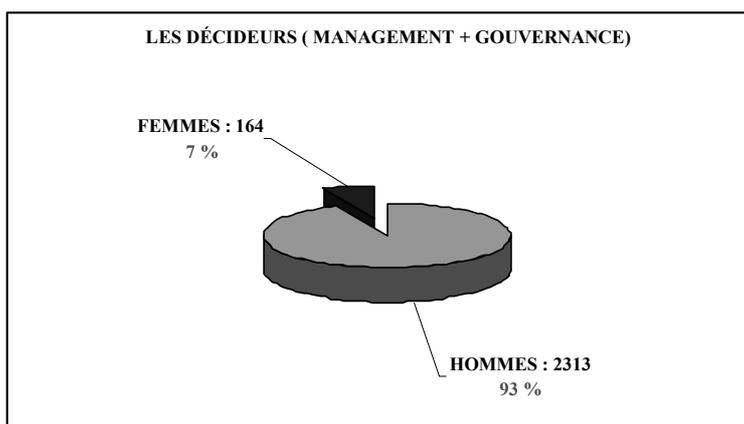
- nombre total de sièges dans les conseils d'administration, les directoires et les conseils de surveillance du panel..... 1 158
- nombre d'administrateurs exécutifs..... 175 dont 2,9 % de femmes
- nombre d'administrateurs non exécutifs..... 900 dont 5,5 % de femmes
- autres (représentants du personnel, des actionnaires salariés...)..... 84 dont 19,3 % de femmes

⁴² *Comment favoriser la mixité au sein des conseils d'administration*. Étude précédemment citée.

3. Situation consolidée : exemple de l'Eurolist A

En réalité, aussi, on doit constater que derrière tous ces chiffres qui représentent des moyennes se cache une structure très hétérogène selon les politiques des groupes. Ainsi **lorsqu'on se reporte aux 118 sociétés issues des travaux de la délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social sur l'Eurolist A et que l'on consolide pour chacune de ces sociétés les postes que l'on peut qualifier de décideurs** (addition des responsables masculins et féminins de management exécutif et de ceux de gouvernance⁴³, on constate sur le graphique ci-après que **l'on obtient un total de 2 477 « décideurs » et que, sur ce total, les femmes représentent toujours autour de 7 % avec un total de 164 fonctions.**

Graphique 8 : Décideurs des sociétés de l'Eurolist A

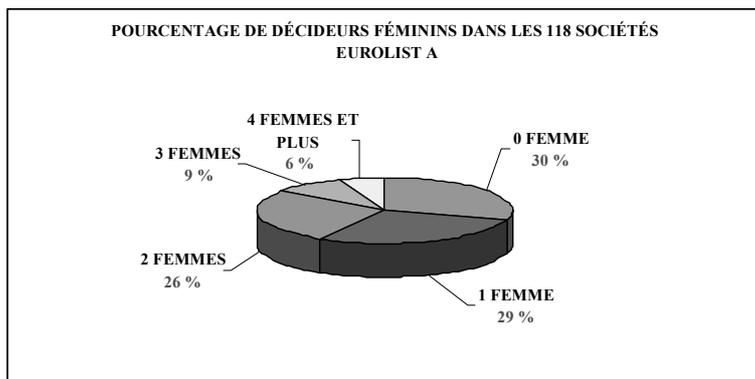


Source : délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social.

Mais la répartition de ces 7 % est très peu homogène entre les sociétés comme le montre le graphique ci-dessous **puisque ces 164 postes se retrouvent concentrés dans un peu plus de 40 % d'entre elles**, alors que 59 % des 118 n'ont soit aucune femme, pour 35 d'entre elles, ni dans leurs équipes dirigeantes exécutives ni dans leurs organes de gouvernance, soit une seule pour 34 autres !

⁴³ Pour les chiffres des organes de gouvernance, il s'agit des mandats.

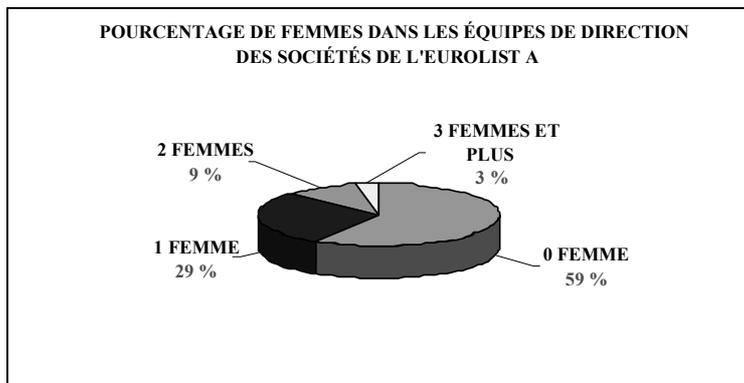
Graphique 9 : Proportion des femmes parmi les décideurs des sociétés de l'Eurolist A



Source : délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social.

Cette faible représentation des femmes est pourtant un peu améliorée par la prise en compte des organes de gouvernance dont on a noté plus haut la tendance à la croissance, au moins en valeur absolue. Mais si le même exercice que celui présenté dans le graphique 6 est réalisé pour les seuls membres des instances exécutives, on obtient le graphique 7 qui montre que les 72 femmes identifiées au point B1 dans l'Eurolist A sont elles aussi concentrées dans 40 % des entreprises puisque 69 de celles-ci n'ont aucune femme dans leur « équipe de direction » dont parmi elles plus de la moitié (24) des sociétés cotées sur le CAC 40 !

Graphique 10 : Managers des sociétés de l'Eurolist A



Source : délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social.

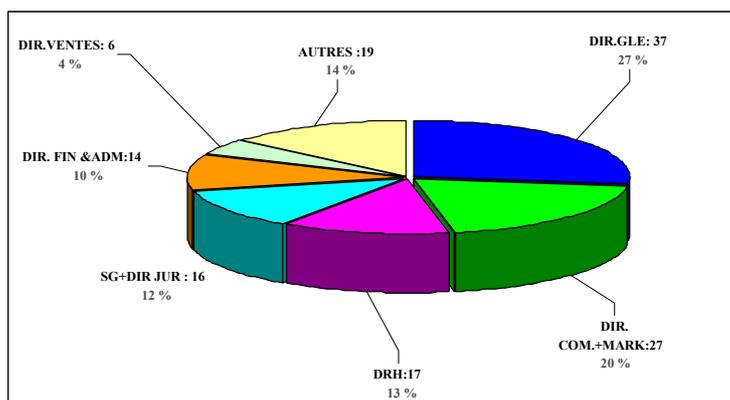
Ces deux graphiques 6 et 7 sont très explicites et font ressortir que, **dans les dernières années, les femmes n'ont encore que très peu franchi le dernier plafond de verre, celui du pouvoir stratégique.** Il ne s'agit pas seulement de fustiger l'absence de présidentes dans les sociétés du CAC 40 (il y en a eu une antérieurement à la tête du conseil de surveillance du groupe PPR), mais de réaliser que dans la majorité des équipes dirigeantes des grandes entreprises françaises la ressource managériale féminine n'est guère plus utilisée en 2006 qu'elle ne l'était il y a quelques années. Lorsqu'elle l'est, il est aussi très intéressant d'observer dans quels métiers et dans quels secteurs économiques.

II - FONCTIONS EXERCÉES ET SECTEURS D'ACTIVITÉ

A - FONCTIONS EXERCÉES

L'échantillon de grandes entreprises que constituent les deux listes de sociétés cotées (Eurolist A et B) permet de mieux appréhender les responsabilités qu'exercent les 136 femmes qui sont, en 2006, en situation d'avoir franchi le plafond de verre et font partie des équipes dirigeantes de leurs groupes pour essayer de le rapprocher d'autres sources statistiques antérieures et d'observer les évolutions. Le graphique ci-après détaille ces fonctions.

Graphique 11 : Fonctions des femmes des équipes dirigeantes des sociétés d'Eurolist A et B



Source : délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social.

Les fonctions de ces 136 femmes membres des équipes dirigeantes peuvent être regroupées en deux catégories : la catégorie « direction générale » et la catégorie « direction de métiers ».

La catégorie « direction générale » - comprenant les présidentes directrices générales (3), les directrices générales (5), les membres de directoire (6), les directrices générales déléguées (8) ou adjointes (8) et présidentes directrices générales de filiales siégeant aux comités de direction générale de leur groupe (7) - comporte donc au total 37 femmes (soit 27 % du total des 136). À noter une fois encore que ces responsabilités qui représentent respectivement 25 % et 29 % des sociétés des Eurolist B et A n'en représentent que 14 % pour les sociétés du CAC 40 (soit 3 personnes : une directrice générale en charge aussi de la communication, une directrice générale adjointe également chargée de la communication et une présidente directrice générale d'une grande filiale !).

La catégorie « métiers » recouvre des directions de métiers dits féminins : directrices de communication et de marketing (27 postes soit 20 % du total), les directrices de ressources humaines (17 postes soit 13 % du total). À noter que ces responsabilités sont dans certaines sociétés assumées par des dirigeantes classées dans la catégorie direction générale (comme nous l'avons noté pour deux dirigeantes d'entreprises du CAC 40) et que ces deux directions de métiers représentent 8 postes sur les 18 confiés à des femmes dans les sociétés du CAC 40 (soit 44 % du total).

Le point nouveau est la montée des femmes dirigeantes dans les responsabilités financières (10), dans les directions juridiques (8), dans les directions de systèmes d'information (5) ou de ventes (4). Ces métiers traditionnellement masculins s'étant désormais largement féminisés dans toute la pyramide hiérarchique, quelques femmes arrivent à franchir le plafond de verre avec leur maîtrise et leur expérience dans les métiers opérationnels. Cette tendance apparaît prometteuse en terme de dynamique d'évolution.

Au total, les 136 fonctions des 201 sociétés de l'étude se répartissent, outre les 27 % de postes dits de direction générale, en 33 % de postes qui pouvaient être traditionnellement tenus par une femme, et si on met à part 5 % de fonctions un peu spécifiques (telles celles de conseillère du président ou responsable des investissements...), en 35 % de fonctions dans des métiers opérationnels.

B - SECTEURS D'ACTIVITÉ

Il existe aussi bien sûr des différences de représentativité des femmes dans les équipes dirigeantes. Ce point est illustré par le tableau suivant qui montre la place des femmes dans les équipes dirigeantes des sociétés d'Eurolist A et B regroupées selon les catégories sectorielles boursières usuelles.

Tableau 13 : Les femmes des équipes dirigeantes et les secteurs d'activité

NOMBRE DE GROUPES	SECTEURS	FEMMES	HOMMES+FEMMES	%
40	Services	39	316	12,3 %
25	Technologie	28	252	11,1 %
13	Santé	18	112	16,0 %
27	Finances	17	225	7,5 %
41	Industrie	12	327	3,7 %
31	Biens de consommation	11	252	4,3 %
8	Immobilier	4	44	9,0 %
6	Énergie	3	39	7,8 %
6	Services publics	3	50	6,0 %
	Matériaux de base	1	27	3,7 %
201		136	1 644	8,0 %

Source : délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social.

Il convient de noter en première analyse que 95 femmes soit 73 % de notre total de femmes dirigeantes exercent dans 39 % seulement des entreprises étudiées.

C'est le secteur de la santé qui proportionnellement emploie le plus de femmes dans sa ressource managériale ce qui est cohérent avec l'engagement des femmes dans les professions de santé : **16 % du total** alors que le poids de ce secteur dans le total des sociétés étudiées n'est que de 6 % ! **Ensuite viennent logiquement, comme déjà noté, les secteurs des services (12,3 %) et de technologie (11,1 %).** **Dans ces trois secteurs on trouve des sociétés relativement récentes ouvertes sur la mondialisation et innovantes.** Il s'agit de secteurs également privilégiés par les femmes chefs de plus petites entreprises, comme on l'a vu dans le chapitre précédent.

Ce sont, à l'inverse, les secteurs traditionnels qui font le moins appel à la ressource féminine traduisant peut-être plus une culture et une tradition qu'une différence dans leurs besoins de types de compétences.

III - PLACE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES DES GRANDES ENTREPRISES PUBLIQUES FRANÇAISES

Pour terminer ce tour d'horizon de l'utilisation de la ressource managériale féminine au plus haut niveau dans les grandes entreprises, l'étude de la délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social a recensé les entreprises dans lesquelles l'État est actionnaire et qui relèvent du périmètre de compétence de l'Agence des participations de l'État (APE) créée au sein du ministère des Finances en 2005. Ce périmètre regroupe des entreprises ou des organismes ayant d'autres formes juridiques (par exemple sociétés d'économie mixte) essentiellement engagées dans les secteurs transport, énergie, service, audiovisuel et défense.

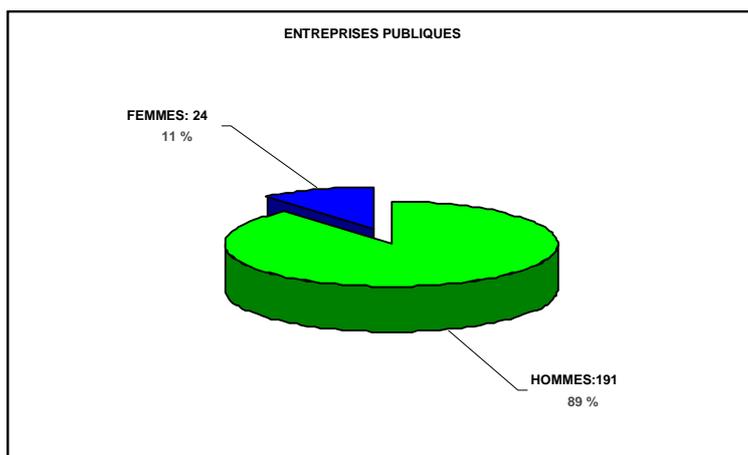
Avec le mouvement de privatisations récent, en particulier celles des sociétés d'autoroutes, la liste des entreprises publiques s'est réduite et l'échantillon commenté ci-après ne retient que 20 groupes dans lesquels l'État actionnaire possède plus du tiers du capital et où l'objet de la société n'est pas limité à l'exploitation d'un seul projet (ports autonomes, tunnels, etc...).

A - SITUATION DANS LES ORGANISMES EXÉCUTIFS

Compte tenu du caractère spécifique des entreprises où l'État est actionnaire, les organes de gouvernance ne seront pas recensés car ils sont constitués essentiellement de personnalités nommées en tant que représentants de services publics, d'administrations ou des salariés sans que ces nominations soient liées à la problématique de cette communication.

Donc si on considère les organes exécutifs, le graphique suivant montre que **les femmes sont un peu plus nombreuses dans l'échantillon entreprises publiques que dans leurs homologues grandes entreprises privées cotées. Le taux de féminisation des équipes dirigeantes des entreprises publiques s'établit ainsi en 2006 à 11 %**. Cependant, la taille de l'échantillon et la différence de pourcentages ne conduit pas à tirer des conclusions différentes sur la sous-représentation féminine en général dans les plus hautes fonctions hiérarchiques entre les deux types d'entreprises. À noter que la privatisation des sociétés, en particulier d'autoroutes, au printemps 2006 a permis d'améliorer d'un point le ratio femmes-hommes.

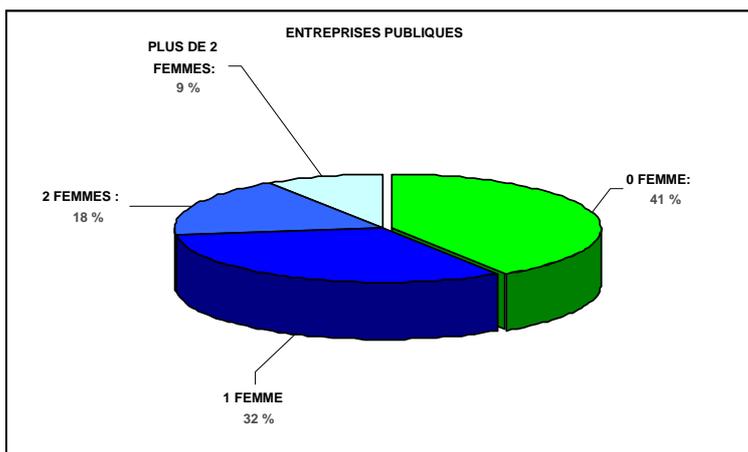
Graphique 12 : Équipes dirigeantes exécutives



Source : délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social.

Les ratios d'existence de managers femmes dans l'équipe dirigeante sont également meilleurs pour cet échantillon que pour le secteur privé, même s'il y a encore **41 % des sociétés qui n'ont pas de femmes dans les organes de directions et seulement 9 % (soit 2 entreprises) qui en ont plus de 2 !**

Graphique 13 : Proportion des femmes dans les équipes dirigeantes

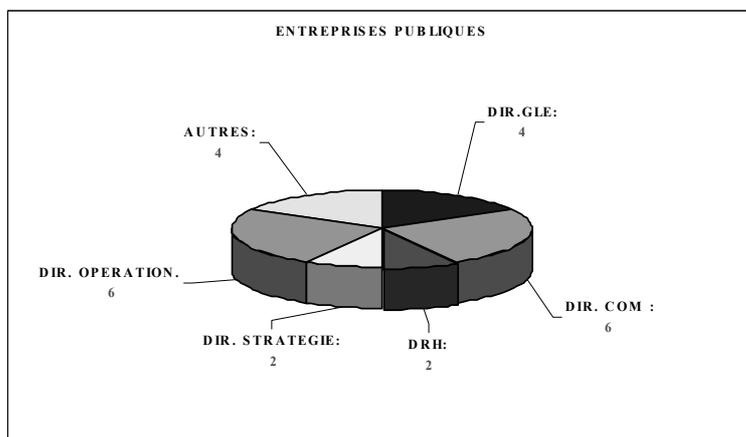


Source : délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social.

B - FONCTIONS EXERCÉES

La principale caractéristique que l'on doit relever dans cet échantillon d'entreprises c'est que l'on y trouve 17 % de fonctions de direction générale mais sur les 4 femmes ayant ces responsabilités, on trouve **2 femmes numéro 1 de leur groupe** (Areva et la SNCF).

Graphique 14 : Fonctions des femmes dirigeantes



Source : délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social.

Pour les autres fonctions, comme dans les grandes entreprises privées, on recense 25 % de directrices de la communication, ceci pour 5 sociétés sur 7 qui ont admis une représentation féminine, mais une seule dans leur équipe de direction ! À noter enfin que l'importance relative des directrices opérationnelles présentes dans les équipes dirigeantes est due à une société de l'audiovisuel (RFI).

CHAPITRE V

LA PLACE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DÉCISIONNELLES DES GRANDES ORGANISATIONS PARTICIPANT AU DIALOGUE SOCIAL

I - LES ORGANISATIONS SYNDICALES

Les données rassemblées dans ce chapitre ne renvoient pas à un véritable recensement des affiliations syndicales, l'estimation du nombre des syndiqués reposant sur des critères différents. Elles n'ont pas pour objet de dresser un palmarès des organisations en fonction de la place qu'elles accordent aux femmes dans leurs instances dirigeantes mais de faire une synthèse de la représentation féminine au sein de celles-ci. Les informations ont été recueillies en juin et septembre 2006 auprès des groupes du Conseil économique et social.

Il importe au préalable de préciser que les taux d'affiliation féminine ne font pas systématiquement l'objet d'un recensement identifié⁴⁴. Ils renvoient par ailleurs aux spécificités de chacune des organisations (secteur d'activité, part des différentes catégories socioprofessionnelles...).

A - PRISE DE RESPONSABILITÉ DES FEMMES À LA CFDT⁴⁵

Seule des grandes organisations syndicales à avoir été dirigée pendant plus de dix ans par une femme⁴⁶, la Confédération française démocratique du travail (CFDT) a engagé de longue date une politique volontariste de mixité des structures.

Dès 1982, le congrès confédéral a décidé une augmentation du nombre de places au bureau national et la présence obligatoire d'au moins une militante dans les délégations comportant trois délégués et plus au Conseil national. En 1985, le congrès confédéral a décidé d'élargir également la commission exécutive pour y augmenter le nombre de femmes. En 2001 enfin, le Conseil national a fixé deux objectifs : la mixité proportionnelle à la féminisation de leurs adhérents pour les fédérations, la parité pour l'interprofessionnel et la confédération.

⁴⁴ À titre indicatif, trois organisations mesurent régulièrement ce taux : CFE-CGC environ 23 % (congrès de décembre 2006) ; CFDT environ 44 % (congrès de juin 2006) ; CGT environ 32 % (congrès d'avril 2006).

⁴⁵ Cette partie a été rédigée sur la base des indications fournies par un rapport pour le fond social européen : Cécile Guillaume, *Engagement et prise de responsabilité des femmes à la CFDT*, janvier 2005. Rapport communiqué par le groupe CFDT du Conseil économique et social.

⁴⁶ Mme Nicole Notat de 1992 à 2002.

Les résultats de cette politique volontariste restent toutefois mitigés et on continue d'observer un décalage important entre le pourcentage d'adhérentes (44,6 % sur 807 000 adhérents en 2006)⁴⁷ et la proportion de femmes à des postes de responsabilité à tous les niveaux de l'organisation.

En ce qui concerne les instances décisionnelles au niveau national dont les membres viennent d'être élus à l'issue du 46^e congrès de juin 2006, la représentation féminine est sans grande évolution par rapport à la composition précédente. À tout le moins les entrées compensent les sorties.

Le bureau national comporte 13 femmes sur 38 membres (34,2 %) et la commission exécutive élue par ce même bureau en compte 3 sur 9, soit 33,3 %. D'une manière générale, 25 % de femmes en moyenne siègent dans les instances de décision fédérales ou régionales. Elles demeurent peu présentes dans les délégations aux congrès des organisations (entre 10 et 35 %) et seulement 22 % des administrateurs de la protection sociale sont des femmes.

Cécile Guillaume relève par ailleurs que seulement 12 % de secrétaires généraux de syndicats sont des femmes sans que l'on puisse repérer de relation directe avec le nombre d'adhérentes et que 50 % des régions ne disposent d'aucune femme dans les instances dirigeantes des structures professionnelles, ce qui la conduit à conclure qu'en dépit de l'affichage « *le degré d'ouverture du champ syndical aux femmes ne s'exerce qu'à la marge, là où se condense le moins d'enjeux stratégiques* ». L'auteure ajoute que « *dans tous les cas de figure, il n'est jamais aisé pour une femme de faire sa place dans un collectif de militants (à dominante masculine) anciens ayant des pratiques syndicales installées* ».

B - PLACE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES DE LA CFE-CGC

La Confédération française de l'encadrement CGC (CFE-CGC) déclare un taux de féminisation parmi ses adhérents de 23,16 % sur 140 000 adhérents en 2006⁴⁸. Ce taux est en augmentation de près de 2 % par rapport à 2004 (21,2 %). Ses instances dirigeantes sont constituées par le bureau national et les délégués nationaux. Le Congrès de décembre 2006 a élu une direction confédérale de 3 membres et de 7 secrétaires nationaux, dont deux femmes. Les délégués nationaux sont au nombre de 12 dont 7 femmes.

Par ailleurs, la CFE-CGC a mis en place le « Réseau Équilibre » qui est destiné aux femmes et aux hommes qui sont prêts à s'investir en faveur de l'égalité professionnelle et de la conciliation des temps de vie. Ce réseau est animé par une femme, déléguée nationale à l'Égalité professionnelle et à la conciliation des temps de vie.

⁴⁷ Congrès de juin 2006.

⁴⁸ Congrès de décembre 2006.

L'objectif du Réseau Équilibre est de permettre une réflexion sur la diversité des situations que l'ensemble des salariés peuvent rencontrer, mais également et surtout, de produire des outils pratiques facilitant ensuite la vie quotidienne des militants afin de faire de l'égalité professionnelle une réalité.

C - REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DES INSTANCES DE DÉCISION DE LA CFTC

La Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) compte 132 000 adhérents dont environ 40 % de femmes⁴⁹. Elle rassemblait, en 2005, 1 145 syndicats regroupés en 16 fédérations professionnelles. Géographiquement, la CFTC est divisée en 22 unions régionales, 100 départementales et 249 unions locales.

En moyenne, la présence des femmes dans les commissions exécutives de ces différentes instances s'établit à 13,6 %. Elles exercent plus des fonctions de trésorière que de présidente ou secrétaire générale.

Au 1^{er} janvier 2006, on dénombrait 12,5 % de femmes au sein des bureaux confédéraux, 10 % de femmes secrétaires générales de fédérations, 2 % de femmes secrétaires générales d'unions régionales et 20 % de femmes secrétaires générales d'unions départementales. Parmi les délégués au dernier congrès national de novembre 2005, la proportion de femmes était d'environ 31 %.

Au sein des instances dirigeantes au niveau national, on compte 10 femmes (dont 2 membres suppléants) sur 45 membres et 2 femmes (respectivement secrétaire générale adjointe et vice-présidente) sur 16 membres au bureau confédéral, sans évolution par rapport aux configurations précédentes.

Par ailleurs, une commission confédérale équité hommes-femmes placée sous l'autorité de la vice-présidente du bureau existe depuis 1990 et a retenu comme objectif principal pour 2006 la mise en place d'actions facilitant l'accès des femmes à des postes de responsabilité tant dans les entreprises qu'au sein de la CFTC.

D - LES FEMMES DANS LES POSTES À RESPONSABILITÉ À LA CGT

Avec un taux de féminisation de 32 % rapporté à ses 710 000 adhérents⁵⁰, la Confédération générale du travail (CGT) a néanmoins désormais instauré une stricte parité dans ses instances dirigeantes puisque le bureau confédéral comporte, au 1^{er} septembre 2006, 6 hommes et 6 femmes et la commission exécutive 27 hommes et 27 femmes.

⁴⁹ Données issues du dernier congrès de novembre 2005 et réponses fournies à un questionnaire de la Confédération européenne des syndicats sur l'égalité hommes-femmes dans les syndicats adhérents.

⁵⁰ Congrès d'avril 2006.

La représentation des femmes a également progressé bien que plus modérément dans les structures professionnelles, locales et régionales. On compte ainsi, au 1^{er} septembre 2006, 6 secrétaires générales de fédérations sur 28 (21 %), 13 secrétaires générales d'unions départementales sur 82 (14 %) et 3 secrétaires générales de comités régionaux sur 18 (14 %). La volonté affichée de la CGT de promouvoir la parité dans ses instances se vérifie donc concrètement.

À cet égard, le Congrès d'avril 2006 souligne que « *la CGT fait de l'égalité femmes-hommes un objectif de son combat contre toutes les discriminations. Elle conçoit la mixité comme l'une des garanties de l'égalité* ».

E - PLACE DES FEMMES DANS LES INSTANCES DIRIGEANTES DE LA CGT-FO

La Confédération générale du travail Force ouvrière (CGT-FO) compte environ 800 000 adhérents⁵¹ et sans mesurer précisément le taux d'affiliation féminin, il ressort d'une estimation effectuée en 2005 que ceux-ci se répartissent entre 55 % d'hommes et 45 % de femmes.

Au 1^{er} janvier 2006, la place des femmes dans les instances dirigeantes s'établissait comme suit :

- bureau confédéral 13 membres dont 3 femmes (23 %) ;
- commission exécutive 35 membres dont 3 femmes (8,5 %) ;
- comité confédéral national 173 membres dont 16 femmes (9,2 %).

Le poids des femmes dans l'exécutif de la confédération reste identique à celui observé il y a cinq ans dans le cadre du rapport présenté par Mme Michèle Cotta.

On dénombre par ailleurs 3 femmes sur les 27 secrétaires généraux de fédérations professionnelles (11 %) et 10 femmes sur les 104 secrétaires généraux d'unions départementales (9,6 %). 66 % des unions départementales comprennent de 1 à 5 femmes dans leur bureau et 50 % d'entre elles exercent des fonctions de trésorières.

Depuis 1996, existe une commission nationale de l'égalité professionnelle et salariale, composée des responsables des unions départementales et des fédérations. Un programme de développement de commissions femmes et égalité professionnelle et salariale est en place et l'objectif est d'en créer une dans chaque union départementale.

Le centre de formation des militants de la CGT-FO note par ailleurs une réelle progression du nombre de femmes suivant des formations syndicales (tous thèmes confondus). Le taux de participation féminine est plus important dans les formations décentralisées (au sein des unions départementales) que lorsqu'elles sont dispensées au siège parisien.

⁵¹ Déclarés à la Confédération européenne des syndicats.

La Confédération organise annuellement une formation universitaire sur le thème de l'égalité professionnelle avec l'Institut du travail de Strasbourg. Elle est suivie par une majorité de femmes détenant un mandat de l'organisation syndicale afin de leur permettre d'accéder à des responsabilités plus importantes.

Refusant de s'inscrire dans une politique des quotas, la CGT-FO développe une dynamique de formation des militantes et militants favorisant un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités syndicales à tous les niveaux de l'organisation.

F - PARTICIPATION DES FEMMES AUX INSTANCES DE DÉCISION DE L'UNSA

Événement syndical périodique majeur, son Congrès réunit plusieurs centaines de délégués. Lors du dernier qui s'est tenu à Nantes en 2005, il y avait 123 femmes sur 572 délégués (21,5 %).

Si l'on considère les instances délibérantes issues de ce congrès, on relève 58 femmes pour 265 hommes au **conseil national (17,9 %)** et 17 femmes pour 90 hommes au **bureau national (15,8 %)**.

Enfin, le **secrétariat national**, plus haut niveau de l'exécutif, compte, depuis le congrès de 2005, **4 femmes sur 11 membres**. À noter que la proportion de femmes dans cette instance est passée de 0 à 1/4 en 2002 et 1/3 en 2005.

Par ailleurs, l'Union nationale des syndicats autonomes (UNSA) est organisée au plan professionnel en fédérations et syndicats rassemblés en **8 pôles d'activités dont 2 sont dirigés par des femmes**.

En ce qui concerne les **structures locales**, on dénombre 24 hommes et 3 femmes parmi les secrétaires généraux des unions régionales ; 89 hommes et 10 femmes parmi ceux des unions départementales.

Il convient de signaler que dans le cadre d'une charte égalité hommes-femmes adoptée en janvier 2000 par son Conseil national, l'UNSA s'est fixé comme objectif de favoriser l'accès de ses militantes aux postes de responsabilité au prorata de leur part au sein des adhérents.

*
* *

D'une manière générale et quels que soient les syndicats, bien que la part des femmes adhérentes soit très variable selon les organisations (elle est néanmoins proche de leur présence sur le marché du travail pour la CFDT et la CGT-FO), on constate la mise en œuvre d'actions volontaristes au plus haut niveau (secrétariat national, bureau confédéral ou commission exécutive) afin à tout le moins d'y conforter la représentation féminine et **toutes les organisations disposent, parfois depuis longtemps, d'une structure spécifique chargée des questions d'égalité. En revanche, dès que l'on quitte le niveau confédéral, la**

part des femmes a tendance à décliner largement. Très peu sont secrétaires générales de fédérations, y compris parmi les plus féminisées. Peu se retrouvent au niveau des unions ou comités régionaux, légèrement plus à celui des unions départementales.

II - LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET LES ORGANISMES CONSULAIRES

A - LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

1. Le MEDEF

Dans le cadre de cette communication, on ne peut manquer de relever l'événement et aussi le symbole qu'a constitué l'élection d'une femme à la tête du Mouvement des entreprises de France (MEDEF)⁵². Et, de fait, cette accession s'est traduite par une augmentation de la féminisation du **Conseil exécutif** qui compte désormais **7 femmes** sur 45 membres. Leur nombre ne dépassait pas quatre dans les compositions précédentes. En outre, **trois femmes** président désormais l'une des 13 **commissions permanentes**. Il n'y en avait aucune précédemment.

Par ailleurs, outre sa présidente, 14 femmes sont membres de l'assemblée permanente du MEDEF, organe régulier d'information et de consultation réciproques avec les organisations membres.

2. La CGPME

En juillet 2006, on dénombrait **159 femmes dans les instances dirigeantes de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)** :

- 4 présidentes (sur 97) et 9 vice-présidentes de fédérations professionnelles ;
- 14 présidentes (sur 122) et 33 vice-présidentes (sur 376) de structures territoriales ;
- 99 femmes élues dans les conseils d'administration territoriaux (sur un total de 1 332 élus).

Là comme ailleurs, les femmes sont présentes en plus grand nombre dans les instances locales.

⁵² Laurence Parisot, élue présidente le 5 juillet 2005.

3. L'UPA

L'Union professionnelle artisanale (UPA), constituée des trois grandes confédérations de l'artisanat : la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB), la Confédération nationale de l'artisanat, des métiers et des services (CNAMS) et la Confédération générale de l'alimentation en détail (CGAD), ne compte qu'**une femme** sur les 16 membres de son instance décisionnelle, le **conseil national**. Une femme, présidente de la commission des conjoints, siège également au Conseil national.

Les instances décisionnelles de la CAPEB comportent 8 présidents mais aucune femme, celles de la CGAD 1 présidente pour 17 présidents (soit 5,5 %) et celles de la CNAMS 6 présidentes pour 28 présidents, ce qui correspond à 17,6 % des présidences. **Cette proportion est à mettre en relation avec la place des femmes dans l'artisanat des services dont elles constituent plus de 41 % des chefs d'entreprise**⁵³.

4. La FNSEA

Le conseil d'administration de la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA) comporte 68 membres dont 8 femmes (soit 11,7 %). 2 femmes siègent au bureau (sur 23 membres). On compte par ailleurs 4 femmes sur les 95 présidents de fédérations départementales.

Il existe en outre au sein de la FNSEA une commission nationale des agricultrices dont la présidente est membre de droit du bureau. Cette commission s'attache à défendre l'égalité professionnelle entre homme et femme en agriculture et à promouvoir une meilleure reconnaissance socio-économique des agricultrices à hauteur de leur part dans la population active agricole non salariée (37 %). Parmi elles, 64 % sont chefs d'exploitation soit 1 sur 4⁵⁴.

5. L'UNAPL

L'Union nationale des professions libérales (UNAPL), confédération représentative du secteur d'activités des professions libérales regroupe 63 organisations membres du monde de la santé, du droit, de la technique et du cadre de vie formant l'assemblée générale et le comité directeur de l'UNAPL.

15 de ces 63 organisations sont présidées par des femmes, soit 24 %. Le bureau de l'UNAPL, élu par l'assemblée générale, comprend 21 membres élus. Parmi eux, 4 femmes, soit 19 %.

⁵³ Source : APCMA, Semaine nationale de l'artisanat, 17 au 24 mars 2006.

⁵⁴ Source : BIMSA n° 58. Ouvrage précédemment cité.

L'UNAPL est également présente dans chaque région administrative et dans de nombreux départements sous forme d'unions régionales et départementales, soit 100 structures. Sur ces 100 structures, 15 sont présidées par des femmes, soit 15 %. L'UNAPL a mis en place une commission de travail « exercice féminin ».

Il faut noter que depuis sa création (1977), l'UNAPL a été présidée deux fois par une femme : une pharmacienne de 1995 à 1997 et une avocate de 2001 à 2004 (contre 7 présidences masculines) soit 5 ans sur 30 ans d'existence.

Bien entendu, le secteur d'activités des professions libérales connaît, à l'instar d'autres secteurs d'activités, une forte féminisation mais, si, sur 100 diplômés, 60 sont des femmes, sur 100 professionnels en activité, seulement 40 sont des femmes. Toutefois, il y a lieu de noter que deux tiers des professionnels de santé sont des femmes.

*
* *

Au vu de ces éléments, il apparaît que la représentation des femmes dans les organisations professionnelles demeure globalement assez largement le reflet de leur proportion à la tête des entreprises en général. Il est donc vraisemblable que plus celle-ci s'accroîtra, plus leur place au sein de ces organisations évoluera vers un meilleur équilibre.

B - LES ORGANISMES CONSULAIRES

Établissements publics dirigés par des élus, les chambres consulaires constituent des partenaires incontournables de l'État et participent au fonctionnement de la vie économique. Chaque réseau dispose de ses spécificités propres (par exemple gestion d'équipements publics pour les CCI), mais de nombreux points communs les rapprochent, notamment le rôle joué en matière de formation initiale et continue.

1. Les chambres de commerce et d'industrie

Les Chambres de commerce et d'industrie (CCI) constituent un réseau d'établissements publics locaux, régionaux et national : 155 CCI locales, 20 régionales (CRCI) et l'instance nationale, l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI).

À l'issue des dernières élections consulaires qui se sont déroulées à l'automne 2004, le réseau des CCI comporte 5 150 membres titulaires, chefs d'entreprise élus par leurs pairs dont 429 femmes.

Le tableau ci-après rend compte de la place des femmes au plus haut niveau des différentes instances.

Tableau 14 : Présence des femmes dans les instances dirigeantes des chambres de commerce et d'industrie

	Mandature 2004-2009 ⁽¹⁾	Mandature 2001-2003
Instance nationale / AFCI (nombre)		
Président	1 dont 0 femme	1 dont 0 femme
Vice-Présidents	2 dont 0 femme	4 dont 0 femme
Bureau	15 dont 2 femmes	12 dont 0 femme
Assemblée générale	181 dont 7 femmes	183 dont 5 femmes
Instances régionales / CRCI (nombre total)		
Présidents	20 dont 0 femme	20 dont 0 femme
Vice-Présidents	3 femmes	4 femmes
Bureau	171 dont 5 femmes	206 dont 0 femme
Instances départementales / CCI (nombre total)		
Présidents	155 dont 6 femmes	159 dont 5 femmes
Vice-Présidents	47 femmes	37 femmes
Bureau	1382 dont 129 femmes	1345 dont 67 femmes
Direction générale des C(R)CI	175 dont 6 femmes	179 dont 8 femmes

⁽¹⁾ La mandature est désormais de cinq ans avec renouvellement intégral de tous les membres.
Source : ACFCI, juillet 2006.

On constate une légère progression de la représentation féminine à l'assemblée générale : 3,8 % contre 2,7 % lors de la mandature précédente.

Rappelons que l'assemblée générale élit le président, vote le budget et détermine les orientations stratégiques de l'ACFCI. Par ailleurs, deux femmes ont accédé au bureau en 2004, alors qu'il n'y en avait aucune lors de la mandature précédente.

La présidence d'une chambre régionale continue d'être un privilège masculin, mais 5 femmes ont accédé au bureau des CRCI.

C'est au sein des instances départementales que les femmes sont les plus représentées. On compte depuis 2004, 6 présidentes et 47 vice-présidentes des 155 CCI et 129 femmes sur 1 382 membres siégeant au bureau de ces instances. Pour toutes ces fonctions, la progression est sensible par rapport à la précédente mandature. En revanche, le taux de féminisation des directions générales de l'ensemble des chambres s'est infléchi de 4,4 % à 3,4 %.

2. Les chambres de métiers

Les chambres de métiers sont les organes représentatifs des intérêts généraux de l'artisanat ; elles rassemblent plus de 250 métiers et sont administrées par des artisans élus au suffrage universel tous les cinq ans. Les dernières élections ont eu lieu en mars 2005.

L'Assemblée permanente des chambres de métiers (APCM) est l'établissement public national fédérateur des 106 chambres de métiers départementales et des 22 chambres régionales. Le bureau de cette instance comprend 2 femmes sur 12 membres.

Aucune femme n'exerce des fonctions de présidence dans les chambres régionales et 6 femmes président une des 106 chambres départementales, soit 5,6 %. Il est vrai que la part des femmes reste encore globalement minoritaire dans l'artisanat où elles ne représentaient au 1^{er} janvier 2005 que 11 % pour 48 % d'hommes, le reste étant constitué de personnes morales⁵⁵.

3. Les chambres d'agriculture

Les chambres d'agriculture ont une vocation semblable à celle des deux précédents organismes consulaires en direction de l'ensemble des acteurs du monde agricole et rural. Les élus (45 à 48 par chambre) sont désignés au suffrage universel tous les six ans.

L'instance nationale, Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCA) ne compte en 2006 qu'une femme sur 12 membres de son bureau. Les 21 chambres régionales sont toutes présidées par des hommes et 2 des 94 chambres départementales sont présidées par des femmes.

Représentant 10,2 % des membres des chambres d'agriculture, les femmes ne les président qu'à hauteur de 2 %. Leur part est un peu plus élevée parmi les directeurs (5 %).

III - LE SECTEUR ASSOCIATIF

Jusqu'à une période récente, le monde associatif, multiforme et hétérogène, était assez mal connu et les données quantitatives notamment sexuées peu nombreuses. C'est à l'occasion des premières Assises de la vie associative en 1999 qu'une interrogation explicite sur la place des femmes dans les associations a été exprimée.

Depuis, plusieurs enquêtes⁵⁶ ont fourni des informations plus précises sur la participation à la vie associative en général et la place des femmes parmi ses acteurs.

⁵⁵ Répartition des artisans au 1/1/2005. INSEE, répertoire SIRENE sur l'artisanat.

⁵⁶ Enquête permanente sur les conditions de vie des ménages, INSEE, résultats 2004. Enquêtes du laboratoire Matisse du CNRS 2000-2003-2005.

A - ADHÉSION MOINDRE ET ACCÈS DIFFÉRENCIÉ DES FEMMES AUX ASSOCIATIONS

Ainsi que le montre le tableau ci-dessous, la participation à la vie associative reste globalement plus masculine que féminine, même si les écarts se sont réduits au cours des vingt dernières années. En 2004, 39 % de femmes adhéraient à une association contre 47 % d'hommes. Le plus fort taux d'adhésion des hommes comme des femmes s'observe pour les associations ou clubs sportifs, avec toutefois une plus forte participation pour les premières. Par ailleurs, si les hommes se tournent davantage vers les associations en lien avec la vie professionnelle, les femmes privilégient plutôt les associations culturelles, à but humanitaire ou de parents d'élèves. À noter que les femmes sont désormais majoritaires dans les deux premières qui constituaient auparavant des fiefs masculins.

Tableau 15 : Taux d'adhésion à différentes associations

	2004		
	Femmes	Hommes	Ensemble
Associations ou clubs sportifs	15	22	18
Syndicats ou groupements professionnels	4	7	5
Associations culturelles ou musicales	9	6	8
Locataires, propriétaires et copropriétaires	4	5	4
Clubs du 3ème âge	5	3	4
À but humanitaire	5	4	4
Quartier ou locale	3	3	3
Protection de l'environnement	1	2	2
Groupes religieux ou paroissiaux	4	2	3
Parents d'élèves	4	2	3
Ensemble	39	47	43

Lecture : au cours des douze derniers mois, 15 % des femmes adhéraient à une association ou un club sportif et 22 % des hommes.

Champ : France métropolitaine, individus âgés de 15 ans ou plus.

Source : INSEE, enquêtes permanentes sur les conditions de vie de 1997 à 2004, *Regards sur la parité*, Édition 2004.

De la participation active à l'exercice d'une responsabilité dans les associations fréquentées, les taux s'infléchissent considérablement pour les hommes comme pour les femmes, mais encore plus pour celles-ci comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 16 : Degré de participation à la vie associative

	2004		
	Ont une responsabilité	Participant actif (occasionnel ou régulier)	Simple adhérent
Femmes	8	60	33
Hommes	14	50	36
Ensemble	11	55	34

Lecture : au cours des douze derniers mois, 8 % des femmes qui sont membres d'une association y exercent une responsabilité et 14 % des hommes.

Champ : France métropolitaine, personnes de 15 ans ou plus et adhérent à au moins une association.

Source : INSEE, enquêtes permanentes sur les conditions de vie de 1997 à 2004, *Regards sur la parité*, Édition 2004.

Il apparaît que 8 % des femmes membres d'une association y exercent une responsabilité et 14 % des hommes, alors même qu'une proportion plus importante de femmes (60 %) que d'hommes (50 %) sont des participants actifs.

B - FEMMES ET GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS

Muriel Tabariès et Viviane Tchernonog ont effectué plusieurs études sur la place des femmes dans les associations à partir d'enquêtes réalisées dans le cadre du laboratoire Matisse du CNRS.

L'une d'entre elles, publiée en septembre 2006, est précisément consacrée aux femmes dirigeantes dans les associations⁵⁷.

L'enquête permanente sur les conditions de vie des ménages de l'INSEE avait déjà montré dès 2002 que les adhérents qui participent aux instances dirigeantes des associations sont majoritairement des hommes (dans 60 % des cas), même dans les associations où les femmes sont les plus nombreuses, à l'exception toutefois des associations de parents d'élèves.

Les travaux de Muriel Tabariès et Viviane Tchernonog affinent cet état des lieux, tant au plan quantitatif que qualitatif.

⁵⁷ Muriel Tabariès, chercheuse - Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Viviane Tchernonog, chercheuse au CNRS - Matisse.

Les femmes dans les associations. Premiers résultats de l'enquête sur le profil des dirigeants bénévoles des associations, mars 2004.

Gouvernance des associations. La montée des dirigeantes : évolutions structurelles, évolutions sociétales ?, Économie sociale et droit, tome 2, Actes des XXVI^e journées de l'Association d'économie sociale, Nancy, 7 et 8 septembre 2006, L'Harmattan.

1. Un progrès sensible dans l'accès des femmes aux fonctions de président

Les enquêtes conduites par le laboratoire Matisse en 2003 et 2005 fournissent des données sexuées sur les trois premiers dirigeants de l'association que sont le président, le trésorier et le secrétaire.

Tableau 17 : Part de femmes dirigeantes en 2003 et 2005

Enquêtes	% Présidentes	% Trésorières	% Secrétaires	% Dirigeantes
2003	26 %	40 %	55 %	39 %
2005	31 %	42 %	57 %	46 %

Source : Enquête Matisse 2003 et 2005.

Il apparaît que 31 % des fonctions de président d'associations étaient occupées par des femmes en 2005 contre 26 % en 2003, ce qui manifeste une progression notable⁵⁸.

La proportion des femmes s'élève par ailleurs de deux points dans les fonctions de trésorières : 42 % en 2005 contre 40 % en 2003, comme de secrétaires où elles étaient déjà majoritaires.

L'enquête effectuée en 2003 montrait en outre une participation plus longue des femmes dans l'activité associative, souvent en tant qu'usagers ou bénévoles, avant la prise de responsabilité. La trajectoire des hommes, plus fréquemment fondateurs ou adhérents, apparaissait plus courte.

2. Des secteurs d'activité différenciés

Les secteurs d'activité privilégiés par les hommes et les femmes se vérifient également au niveau des présidences comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 18 : Part des présidentes selon le secteur en 2003 et 2005 (en %)

Secteurs d'activité	Présidentes Enquête 2003	Présidentes Enquête 2005
Humanitaire	34	47
Action sociale	52	47
Santé	36	44
Militantes	19	20
Éducation formation insertion	33	36
Chasse et pêche	-	3
Sports	15	17
Culture	28	38
Loisirs	31	38
Défense d'intérêts économiques	12	30
Total	26	31

Source : Enquête Matisse 2003 et 2005.

⁵⁸ Selon Muriel Tabariès et Viviane Tchernonog, cette progression doit tout de même être appréciée avec prudence, les champs des deux enquêtes étant un peu différents.

En 2005, les hommes sont très majoritairement présidents d'associations en lien avec la chasse et la pêche (97 %), le sport (83 %) ou la vie professionnelle et l'engagement militant (80 %). Les présidences féminines progressent dans l'humanitaire (47 %), la santé (44 %), la culture et les loisirs (38 %), mais aussi la défense d'intérêts économiques : 12 % en 2003 mais 30 % en 2005. D'une manière générale, c'est dans le secteur de l'action sociale que les femmes ont le plus investi les instances dirigeantes. Les associations familiales notamment sont regroupées dans cette sphère mais, excepté pour le mouvement « Familles rurales » où le nombre de femmes présidentes de fédérations départementales ou régionales est supérieur à celui des hommes (55 % du total des présidences), dans les autres associations fédérées par l'Union nationale des associations familiales (UNAF) la parité reste un objectif à atteindre : ainsi, les 7 mouvements nationaux à recrutement général sont tous présidés par des hommes et on compte 8 présidentes pour 11 présidents de mouvements familiaux à recrutement spécifique. On dénombre enfin 40 présidentes mais 60 présidents d'Union départementale des associations familiales (UDAF).

L'étude de Muriel Tabariès et Viviane Tchernonog met par ailleurs en évidence un taux plus élevé de femmes présidentes (38 % contre 31 % en moyenne) et de femmes dirigeantes (49 % contre 46 %) dans les associations les plus récentes (surtout celles créées après 1990).

Les auteures rattachent également cette progression féminine à une ouverture des associations et notamment de leurs instances dirigeantes à des catégories socioprofessionnelles plus diversifiées en particulier professions libérales, employés et étudiants⁵⁹.

Elles en concluent que « *la montée des femmes dans les structures dirigeantes résulte moins d'un renouvellement de ces dernières que de la création d'associations dans des secteurs plus en phase avec les préoccupations d'aujourd'hui (éducation, humanitaire, défense des droits et développement local) que celles plus traditionnelles d'hier (sport, chasse et pêche, loisirs et action sociale).*

Ainsi, les jeunes associations peuvent être considérées comme représentatives d'une évolution du monde associatif, ce qui laisse à penser que la place des femmes en tant que dirigeantes va continuer d'augmenter ».

Il n'a pas été possible dans le cadre limité de cette communication de procéder à un examen approfondi des comités de direction d'autres organismes gestionnaires de la protection sociale ou œuvrant dans le secteur de l'économie sociale, mais il ressort des quelques informations recueillies que le constat d'une représentation féminine minoritaire s'applique également et renvoie pour les premiers à celle observée dans les organisations syndicales et professionnelles.

⁵⁹ Avant 2000, les présidents d'associations étaient majoritairement issus des CSP : cadres moyens et supérieurs, ainsi qu'enseignants. Source : Enquête Matisse. CNRS, 2005.

Fin 2006 une seule caisse nationale : la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) demeure présidée par une femme, mais il convient de préciser que les présidences sont aussi liées à l'organisation de l'alternance pour chacune des caisses.

Quant à la proportion de femmes dans les instances dirigeantes des principales organisations mutualistes, en dépit de quelques avancées récentes, elle varie actuellement entre 11 % et 25 %⁶⁰.

Le tableau ci-après présente sous forme synthétique le poids des femmes et les tendances d'évolution dans les lieux de décision politiques et les secteurs public et privé pour lesquels des instruments de mesure statistiques disponibles et suffisamment pertinents ont pu être utilisés.

Tableau 19 : Synthèse de la place des femmes dans les lieux de décision politiques et des secteurs public et privé

	Assemblée nationale	Sénat	Conseil économique et social	Conseils régionaux	CES régions	Conseils généraux	Conseils municipaux exécutifs	Gouvernement Global (1) Ministres de plein exercice (2)	Parlement européen
	→	→	→	↗	→	→	→	→	↗
Décideurs Politiques	12%	17%	22%	48%	16%	10%	11%	19,3%(1) - 6,4%(2)	44%

	Administrations civiles	Magistrature	Enseignement supérieur (1) et recherche (2)	Synthèse Fonction publique	Fonction publique hospitalière	Fonction publique territoriale	Fonction publique européenne
	→	→	→	→	→	→	→
Haute Fonction Publique	14%	14%	7%(1) - 22%(2)	12%	18%	16%	16%

	Chefs d'entreprises Toutes Entreprises	Créatrices entreprises	Chefs d'entreprises moins de 10 salariés	Chefs d'entreprises plus de 10 salariés	Grandes entreprises cotées Équipes dirigeantes	Grandes entreprises cotées Gouvernance	Grandes entreprises publiques Équipes dirigeantes
	→	→	→	→	→	→	→
Entreprises	17%	30%	18,8 %	13%	8%	7%	11%

Source : délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social.

L'état des lieux quantitatif qui vient d'être établi ne se veut pas exhaustif n'ayant pas pour objectif de recenser toutes les femmes dont on peut considérer qu'elles ont franchi le plafond de verre dans le cadre de leur organisation. Cependant, les statistiques, recueillies et commentées dans ce titre I, confirment la rareté des femmes dans les instances dirigeantes, tant dans la vie politique que dans la haute administration, les grandes entreprises et même les plus petites. La situation apparaît plus contrastée dans les grandes organisations participant au dialogue social et si cette observation se vérifie dans les organisations

⁶⁰ Michel Dreyfus, *Les femmes et la mutualité*, Mutualité française, juin 2006.

professionnelles et les organismes consulaires, plusieurs organisations syndicales témoignent au contraire d'un réel volontarisme pour féminiser leurs instances dirigeantes.

Il met en relief, par ailleurs, que cet accès minoritaire des femmes aux lieux de décision est, aujourd'hui, en contradiction avec leur part croissante dans la population active et dans l'encadrement des secteurs public et privé, comme avec leur niveau de formation en moyenne plus élevé que celui des hommes lorsqu'elles débutent leur vie professionnelle. Ainsi, en 2006, dans la tranche d'âge 25-35 ans, 23,3 % des femmes contre 18,6 % des hommes sont titulaires d'un diplôme de niveau II (licence ou plus)⁶¹, tandis que comme nous l'avons noté au début du chapitre III, les femmes représentent plus du tiers (36 %) de l'ensemble des cadres des professions intellectuelles supérieures.

Il montre aussi que les situations évoluent à des rythmes différents quelquefois si lentement que l'on peut encore compter « à la main » les femmes qui ont été intégrées aux instances dirigeantes de leurs organisations, alors que les viviers de professionnelles compétentes sont désormais importants dans tous les métiers. Un exemple : celui des grandes entreprises où des politiques de ressources humaines sont désormais mises en œuvre pour recruter, former, promouvoir les femmes et les hommes de manière égalitaire mais où, in fine, on constate un rapport de 1 à 12 entre femmes et hommes dans les organes exécutifs. Paradoxalement, ce sont donc dans ces groupes que la notion de plafond de verre apparaît, ainsi, la plus manifeste !

Les données chiffrées présentées dans cette première partie ont aussi l'avantage de retenir l'attention et de permettre le repérage des sphères où le retard est le plus flagrant comme de celles où les situations commencent à changer.

Elles contribuent à la visibilité du phénomène et à la prise de conscience de son illégitimité, particulièrement cette fois dans la sphère politique, lorsqu'on regarde l'application de la loi sur la parité pour l'accès aux organes de la représentation nationale.

Le moment est donc maintenant venu d'identifier de manière qualitative les processus et les freins qui, encore en 2006, participent à la construction et au maintien du plafond de verre.

⁶¹ Enquêtes emploi analysées par la mission INSEE du Conseil économique et social.

TITRE II

LES PROCESSUS ET LES FREINS QUI PARTICIPENT À LA CONSTRUCTION ET AU MAINTIEN DU PLAFOND DE VERRE

Le Titre I de cette communication a bien mis en lumière que, quels que soient les lieux de décision qui ont été analysés (politiques, économiques, administratifs), lorsque l'on s'attache aux données réelles, chiffres à l'appui, on constate que plus on monte dans les hiérarchies, moins les femmes sont présentes et ceci à de rares exceptions près qui témoignent soit d'un réel volontarisme, soit seulement d'un souci d'affichage.

Les processus et les freins spécifiques à la population des « dirigeantes » qui expliquent cette sous-représentation comportent de nombreux points communs et renvoient principalement :

- d'abord, à des facteurs éducatifs et socioculturels qui sous-tendent le statut et le rôle des femmes engagées dans une activité professionnelle ;
- ensuite, à des pratiques organisationnelles pénalisantes pour les femmes, pratiques qui apparaissent elles aussi très semblables dans toutes les organisations publiques, privées ou politiques et sociales, même si quelques spécificités tiennent à la configuration particulière de certaines comme on le verra dans la conclusion de ce titre II ;
- mais aussi, aux comportements et aux stratégies de carrières des femmes elles-mêmes qui limitent également de manière identique leur progression jusqu'au sommet des instances dirigeantes.

CHAPITRE I

EN AMONT, LE POIDS CONJUGUÉ DES STÉRÉOTYPES SOCIOCULTURELS ET DES CHOIX D'ORIENTATION

Ce sujet est fondamental pour comprendre et expliquer la disproportion et la faible évolution naturelle que l'on observe aujourd'hui entre hommes et femmes dans les plus hautes fonctions et les difficultés que celles-ci rencontrent pour franchir les plafonds de verre. En effet, les décideurs masculins français ont dans leur grande majorité suivi un cursus de formation assez similaire, qui n'est pas toujours celui parcouru par les femmes, et ce cursus est présent tout au long d'une carrière et en détermine à tous les stades des nominations, des cooptations, etc. du fait de l'appartenance à des corps particuliers et des réseaux. C'est un état de fait qui trouve ses racines dans le parcours scolaire et universitaire des deux sexes.

Même si les écarts ont tendance à lentement se réduire, à tous les paliers des parcours de formation, filles et garçons continuent à faire des choix différents. Et alors même que les filles réussissent en moyenne mieux que les garçons dans l'enseignement secondaire : en particulier elles redoublent moins et dans pratiquement toutes les séries, elles sont majoritaires dans les rangs des bacheliers (54 % à la session 2004), notamment généraux (59 %) ⁶², au fur et à mesure des grands choix d'orientation, elles perdent une partie du bénéfice de cette meilleure réussite scolaire.

Ce phénomène se vérifie notamment dans l'enseignement supérieur où nombre d'entre elles s'engagent dans les filières les moins valorisées professionnellement.

Ces choix apparaissent comme le résultat combiné de la persistance d'une vision stéréotypée des femmes dans la société et de leurs domaines de compétence, entretenue plus ou moins consciemment par les différents acteurs de l'orientation et dans les médias, et de motivations plus explicites des intéressées elles-mêmes.

⁶² *L'état de l'école*, ministère de l'Éducation nationale, n° 15, édition 2005.

I - ORIENTATION ET CURSUS DES FILLES PAR RAPPORT AUX GARÇONS DANS L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

A - DES STÉRÉOTYPES TENACES

Il ressort des évaluations nationales des acquis scolaires régulièrement effectuées par le ministère de l'Éducation nationale que les filles, proches des garçons en culture mathématique ou scientifique, les devançant en revanche assez nettement en français et compréhension de l'écrit. La perception de cet avantage est sans doute intériorisée par les filles. S'y ajoute un présupposé encore largement répandu concernant les performances différenciées des garçons et des filles. Catherine Marry⁶³ relève ainsi que « *la croyance des maîtres dans la supériorité des garçons en mathématiques et de celle des filles en littérature est décelée dès l'école primaire, alors même que les différences de performance sont inexistantes. Ces attentes fonctionneraient comme des prophéties autoréalisatrices, alimentant la moindre confiance des filles en mathématiques et la surévaluation des garçons* ». Mme Nicole Mosconi⁶⁴ avait déjà fait état dans le cadre d'une précédente étude de la délégation aux droits des femmes⁶⁵ de cette différenciation manifestée dès l'école primaire entre les compétences attendues des unes et des autres. Mme Mosconi expliquait ainsi « *qu'en France, les mathématiques non seulement sont perçues comme une discipline masculine mais constituent la discipline essentielle de la sélection et de la compétition scolaire... Pour l'orientation dans la filière scientifique, les filles sentent le besoin d'avoir quatre points de plus que les garçons, en maths et en physique, pour faire ce choix, phénomène d'autosélection* ».

De nombreux travaux⁶⁶ ont depuis quelques années mis en évidence ces stéréotypes et suscité une prise de conscience chez nombre d'enseignants. La mise en œuvre de la convention interministérielle du 25 février 2000 *pour la promotion de l'égalité entre les filles et les garçons, les femmes et les hommes, dans le système éducatif* a renforcé cette sensibilisation à la lutte contre les représentations sexuées des comportements et des métiers encore présentes dans certains manuels scolaires et dans les médias. Mais l'évolution reste lente et les schémas anciens demeurent encore prégnants dans les processus d'orientation.

⁶³ Catherine Marry, *Les femmes ingénieurs - Une révolution respectueuse*, Éditions Belin, mars 2004.

⁶⁴ Professeure à l'Université Paris X Nanterre, UFR de sciences psychologiques et sciences de l'éducation.

⁶⁵ Contribution présentée par Mmes Monique Mitrani et Geneviève Couraud, *À partir de la mixité à l'école, construire l'égalité*, délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social, 2000.

⁶⁶ Notamment ceux conduits par la sociologue Marie Duru-Bellat, professeure des sciences de l'éducation à l'université de Bourgogne.

Un rapport du Conseil économique et social d'octobre 2002⁶⁷ a confirmé combien le modèle dominant demeurerait celui de l'enseignement des garçons et cité plusieurs exemples à l'appui. Il ressort ainsi de différentes enquêtes d'une part, que les enseignants font preuve de plus d'indulgence pour les copies faibles des filles et de plus de sévérité pour les copies médiocres des garçons, mais aussi de plus de générosité pour les bonnes copies de garçons que de filles et d'autre part, qu'en cas de difficultés familiales, ce sont les filles qui revoient à la baisse leurs aspirations éducatives, les garçons ne faisant très majoritairement jamais référence à cette composante dans leur choix d'orientation.

B - DES CHOIX DIFFÉRENCIÉS PRÉCOCES

À cet égard, une première divergence s'observe lors du palier d'orientation important de la fin de seconde générale et technologique. En première technologique, les sections industrielles restent le domaine réservé des garçons, tandis que les filles rejoignent en majorité une section médicosociale ou tertiaire. Dans l'enseignement général, quelle que soit leur réussite scolaire, y compris lorsqu'elles ont un très bon niveau en mathématiques et à notes égales avec les garçons, elles se considèrent comme moins bonnes et optent moins souvent pour une première scientifique.

Sylvie Lemaire, ingénieure de recherche au ministère de l'Éducation nationale, qui a conduit plusieurs enquêtes sur les choix d'orientation dans l'enseignement secondaire signale la neutralité des conseils de classe en la matière : ils interviennent rarement pour encourager une orientation plus adaptée aux performances de l'élève, qui n'aurait pas été spontanément demandée.

Elle ajoute que nombre de parents dont les attentes pourront être différentes en terme de carrière selon le sexe de leur enfant, de conseillers d'orientation et d'enseignants qui auraient tendance à s'impliquer davantage dans le choix des garçons, notamment pour l'orientation future en classe préparatoire, participent, certes inconsciemment, à la reproduction de schémas encore bien ancrés.

Le tableau ci-après confirme la place prépondérante des filles dans les filières littéraire (81,5 %) et économique et social (63,5 %) et leur part minoritaire (45,3 %) dans la filière scientifique en 2005 dans les séries de classe terminale de l'enseignement général du second degré. On note toutefois un léger rééquilibrage en faveur de la filière scientifique depuis quelques années.

⁶⁷ *Favoriser la réussite scolaire*, avis adopté par le Conseil économique et social sur le rapport de Mme Claude Azéma, 9 octobre 2002.

Tableau 20 : Part des filles dans les différentes séries de classe terminale de l'enseignement du second degré - Évolution 1999-2005

Terminales	1998-1999	2004-2005
Scientifique (S)	42,5	45,3
Littéraire (L)	81,6	81,5
Économique et social (ES)	61,4	63,5
Sciences et technologies industrielles (STI)	7,4	8,2
Sciences et technologies tertiaires (STT)	63,9	60,4
Sciences et technologies de laboratoire (STL)	52,8	57,0
Sciences médicosociales (SMS)	95,3	95,8
Autres séries technologiques	42,8	45,4
Brevet de technicien	39,0	45,3
Total	54,8	55,5

Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche. Ministère de l'Éducation nationale, de la recherche et de la technologie et mission INSEE du Conseil économique et social.

Les conséquences des choix faits dans l'enseignement secondaire se répercutent ensuite dans l'enseignement supérieur, au niveau de la discipline et de la filière de formation.

II - ORIENTATION DES FILLES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

A - UNE PRÉDOMINANCE FÉMININE DANS LES UNIVERSITÉS

Les filles, même les titulaires d'un baccalauréat scientifique, se dirigent plus souvent vers des études universitaires où elles représentaient 56,5 % des effectifs en 2005, que vers les filières dites d'excellence que constituent les grandes écoles *via* les classes préparatoires.

Toutes disciplines confondues, elles sont majoritaires en cursus licence (57 %) et en cursus master (56 %), mais elles ne sont plus que 46 % en cursus doctorat.

Ainsi que le montre le tableau ci-après, elles s'inscrivent préférentiellement dans les disciplines littéraires et juridiques, mais aussi en médecine et pharmacie, filières très sélectives, ce qui va à l'encontre de l'explication parfois avancée d'un goût féminin moins affirmé pour la compétition.

En revanche, la place des femmes reste minoritaire dans les facultés des sciences, excepté pour la discipline sciences de la vie qui comptait en 2005 57 % de filles.

Tableau 21 : Part des femmes dans les différentes disciplines des universités en 2004-2005

Disciplines	2004-2005
Droit - sciences politiques	64,8
Sciences économiques - gestion	50,6
AES	59,8
Lettres - sciences du langage - arts	73,1
Langues	75,4
Sciences humaines et sociales	67,4
Pluri - lettres - langues - sciences humaines	78,6
Sciences fondamentales et applications	27,2
Sciences de la nature et de la vie	57,4
STAPS	31,2
Pluri-sciences	39,3
Médecine odontologie	58,8
Pharmacie	67,1
IUT	39,3
TOTAL	56,5

Source : Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, Édition 2006.

Mme Claudine Peretti, alors directrice de l'évaluation et de la prospective au ministère de l'Éducation nationale⁶⁸, précisait que ces choix correspondaient aussi à des motivations spécifiques. En effet, outre un choix d'orientation intégrant la composante familiale (notamment au regard du financement de leurs études) et en conformité avec les modèles de comportement traditionnels, les filles ayant tendance à valoriser ce qui socialement leur est reconnu comme leurs domaines de compétences (sciences humaines, biologie...), elles ont plus souvent que les garçons un projet professionnel affirmé.

Certes tous mentionnent leur intérêt pour le contenu des études poursuivies, mais les filles accordent plus d'importance au fait de travailler dans un domaine qui les passionne, tandis que les garçons privilégient la rentabilité de la filière sur le marché du travail et choisissent donc préférentiellement les filières techniques et scientifiques les plus prometteuses d'emplois à hautes responsabilités et à forts revenus.

⁶⁸ *De la mixité... à l'égalité dans le système éducatif*, Colloque, ministère de l'Éducation nationale, mai 2004.

B - UNE LENTE PROGRESSION DANS LES FILIÈRES SÉLECTIVES ET PRESTIGIEUSES

Le tableau et le graphique de la page suivante montrent la place encore minoritaire des filles dans les filières sélectives et prestigieuses, mais témoignent néanmoins de leur progression dans certaines d'entre elles.

Tableau 22 : Les étudiants par type d'établissement
Évolution de la part des femmes 1990-2005

	Effectifs			Part des femmes en %		
	1990-91	2003-04	2004-05	1990-91	2003-04	2004-05
Universités et assimilés	1 159 937	1 425 665	1 424 536	54,3	56,4	56,5
dont IUT	74 328	113 722	112 395	36,9	39,6	39,3
Grands établissements (1)	15 539	18 655	25 603	53,8	58,0	56,0
IUFM		85 808	83 622		69,1	69,0
Ecoles normales d'instituteurs, CREPS	16 500			80,0		
Ecoles normales supérieures	2 675	3 104	3 122	35,5	37,9	37,7
Etablissements universitaires privés	19 971	18 205	19 973	64,2	62,9	64,2
Instituts nationaux polytechniques	8 250	12 794	12 723	23,9	30,8	28,8
Universités de Technologie	3 157	6 974	6 962	27,7	24,1	24,2
Ecoles d'ingénieurs (a)	57 653	105 007	107 450	19,9	24,1	24,2
Préparations intégrées	3 965	3 271	3 309	47,4	28,7	29,0
STS et assimilés	199 333	234 195	230 275	50,5	50,4	49,9
CPGE	64 427	72 053	73 147	35,0	41,7	41,5
Formations comptables non universitaires	5 587	7 643	7 788	51,0	56,6	55,9
Ecoles de commerce, gestion, comptabilité	46 128	80 619	83 176	44,4	47,2	47,9
Ecoles d'architecture	15 702	18 234	18 966	38,2	48,4	49,5
Ecoles supérieures artistiques et culturelles	23 363	38 312	39 045	58,6	59,4	60,1
Ecoles paramédicales hors université (b)	56 328	89 045	92 307	83,3	85,3	85,0
Ecoles préparant aux fonctions sociales (b)	18 107	30 411	30 411	75,5	78,8	78,8
Autres écoles de spécialités diverses	17 766	45 078	46 195	48,3	52,6	53,6
Ensemble (c)	1 717 060	2 256 297	2 268 423	53,2	55,6	55,6

(1) : Regroupement des grands établissements délivrant des formations du supérieur : l'Institut d'études politiques, l'École des hautes études en sciences sociales, l'Institut national des langues et civilisations orientales, etc.

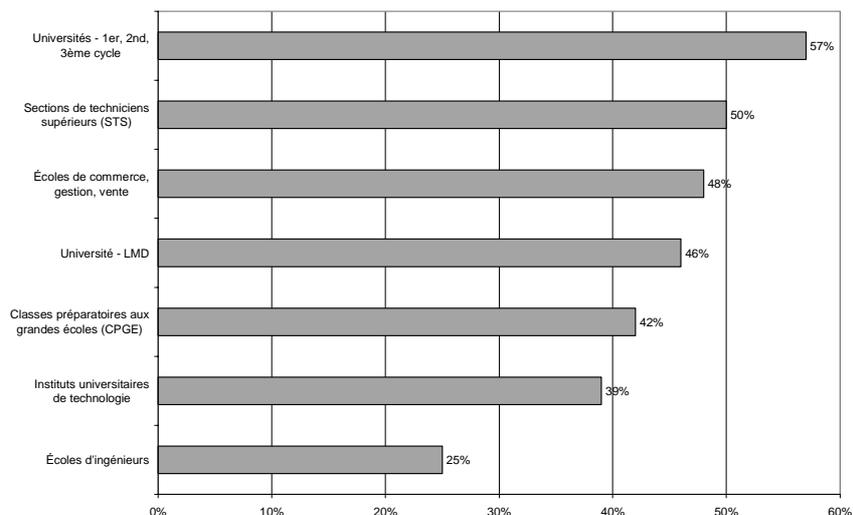
(a) Y compris les effectifs des écoles d'ingénieurs en partenariat.

(b -) Estimation pour une partie des écoles en 2004-2005.

(c) Sans double compte des écoles d'ingénieurs dépendantes des universités, des INP et des UT.
Champ : France métropolitaine et DOM.

Source : ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, Dep.

Graphique 15 : Part des étudiantes dans les établissements d'enseignement supérieur en 2004-2005



Champ : France métropolitaine + DOM.

Source : MENESR -DEP B2.

1. Les Classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE)

Les CPGE demeurent en 2005 majoritairement composées de garçons. Nombre de filles semblent encore rebutées par l'aspect formatage des préparations aux concours alors que ceux-ci apprécient au contraire l'efficacité de ces méthodes.

On note néanmoins une lente progression des effectifs féminins des CPGE : 41,5 % en 2005 contre 35 % en 1990. Il s'agit toutefois d'une moyenne globale et si les filles représentent 77 % des CPGE littéraires et 55 % des CPGE économiques, elles ne sont plus que 28 % dans les CPGE scientifiques, filière qui offre le plus de débouchés dans les grandes écoles.

Un phénomène non négligeable mérite cependant d'être signalé : les filles contribuent plus que les garçons, proportionnellement à leur poids, à la croissance des effectifs en CPGE : de 1984 à 2002, les effectifs des filles en CPGE ont doublé alors que ceux des garçons n'augmentaient que de 35 %.

2. Place des femmes dans les grandes écoles

Les grandes écoles⁶⁹, notamment les plus prestigieuses d'entre elles, constituent les voies royales d'accès aux postes de décision dans les secteurs public et privé et, comme souligné au début de ce chapitre, cette voie royale pourra rester déterminante tout au long d'une carrière !

Les femmes qui les intègrent font d'ailleurs ce choix en toute connaissance de cause, ainsi qu'en témoigne une enquête publiée en février 2005 par le réseau Grandes écoles au féminin (GEF)⁷⁰. Elles ont choisi une grande école pour faire carrière (81 %) et font de la réussite professionnelle - en terme d'accès à des postes clés assez rapidement - une priorité (62 %).

C'est dans les écoles de commerce que la part des femmes est la plus significative : 48 % en 2005. Leur progression y apparaît continue et HEC par exemple comptait dès les années 1980 plus d'un tiers de femmes par promotion.

Pour les autres grandes écoles, le mouvement de féminisation apparaît lent et/ou irrégulier.

Les femmes restent très minoritaires dans les écoles d'ingénieurs : 24,2 % en 2005 contre 19,9 % en 1990. Dans les écoles généralistes les plus prestigieuses (Polytechnique, Centrale, Mines), le nombre de femmes admises stagne autour de 15 % alors qu'elles sont environ 20 % dans les classes qui préparent ces concours, ce qui traduit une moindre réussite aux épreuves que les garçons et ce dès l'écrit, ainsi que l'a signalé Françoise Milewski lors de son audition devant la délégation.

De plus, l'héritage militaire, assorti d'un service obligatoire pour les deux sexes, de l'École Polytechnique reste prégnant et peut expliquer les réticences des filles à s'y présenter. Au concours 2005, sur une promotion de 400 entrants (toutes filières confondues), on dénombrait 60 jeunes filles, soit 12,5 %.

Pour l'École Centrale et celle des Mines, il semblerait que les rares filles qui privilégient les cursus de mathématiques et physique le fassent davantage par goût réel pour la matière, alors que les garçons s'y dirigent plutôt par choix raisonné de carrière. On retrouve là encore les motivations différentes qui guident les choix d'orientation des unes et des autres, déjà évoquées précédemment.

⁶⁹ À l'exception de l'ENA qui accueille des femmes depuis sa création, les autres ne sont mixtes que depuis les années 1970.

⁷⁰ *L'ambition au féminin : les parcours professionnels des anciennes et diplômées des réseaux GEF*, février 2005. Panel de 2 637 répondantes. Le réseau GEF regroupe 8 associations d'anciens et de diplômés de Centrale Paris, ENA, ESCP-EAP, ESSEC, HEC, INSEAD, Mines et Polytechnique.

À l'ENA, la plus récente promotion (dont le jury était présidé par une femme) qui a effectué sa rentrée en février 2006, affiche un taux de féminisation en progression sensible de 44 % (concours externe), le meilleur enregistré depuis 2000. Il n'était que de 22 % dans la précédente et oscillait autour de 30 % durant la dernière décennie.

L'étude réalisée dans le cadre du deuxième rapport du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques⁷¹ avait en outre montré un taux de réussite moindre des femmes que des hommes aux épreuves du concours.

À cet égard, l'obligation de féminisation des jurys (à hauteur d'un seuil minimal d'un tiers) résultant des dispositions du décret du 3 mai 2002 demeure imparfaitement respectée. La mixité de leur composition doit notamment permettre d'éviter que le choix des épreuves, leur contenu, les modalités de restitution des connaissances ne favorisent une forme sexuée de talents et de capacités, frein particulièrement insidieux pour les femmes.

*
* *

Les processus et comportements qui viennent d'être décrits apparaissent complexes et très imbriqués. Des prémices d'évolution peuvent toutefois être décelées, bien qu'encore timides, mais indépendamment d'une nécessaire implication des intéressées elles-mêmes dans le choix d'orientations plus rentables professionnellement, des discriminations apparaissent de fait dès l'entrée dans la vie active.

Ainsi, même les femmes diplômées d'une grande école ont plus de difficultés que les hommes à trouver un emploi. En janvier 2006, 21,2 % des femmes ingénieurs sont en recherche d'emploi après leur sortie contre 14,9 % pour les hommes, et 18,2 % des anciennes élèves des écoles de management pour seulement 13,4 % des hommes⁷².

Différents freins, recensés dans le chapitre qui suit, ralentissent le déroulement de carrière des femmes. Parmi ceux-ci le souci de la conciliation entre activité professionnelle et vie familiale, *a fortiori* lorsqu'elles occupent des positions hiérarchiques élevées chronophages, engendre des tensions qui continuent de peser essentiellement sur les mères.

L'instauration d'une politique familiale plus dynamique au service de l'égalité des chances constituait un des axes de l'avis présenté par Mme Michèle Cotta en décembre 2000. Et de fait, depuis, plusieurs dispositifs ont été mis en place (tel le plan de développement des services à la personne) ou renforcés, en particulier dans le cadre du PNR, pour répondre à cette préoccupation.

⁷¹ *Promouvoir la logique paritaire*. Ouvrage précédemment cité.

⁷² Source : Enquête emploi INSEE.

Il n'entre pas dans le champ de cette communication de traiter de la contribution de la politique familiale au développement de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Mais, au-delà de ce soutien certes déterminant, il demeure que les progrès en la matière dépendent aussi et peut-être avant tout d'une évolution des mentalités et des comportements favorisant un partage plus équilibré des tâches domestiques et des responsabilités familiales entre les pères et les mères.

La progression vers ce rééquilibrage constitue certainement un élément de réponse essentiel aux inégalités constatées dans l'accès aux niveaux de responsabilité élevés.

CHAPITRE II

PLUSIEURS TYPES DE DIFFICULTÉS ET RÉTICENCES PÈSENT SUR LE DÉROULEMENT DE CARRIÈRE DES FEMMES

Même si les femmes sont de plus en plus nombreuses à occuper des postes qualifiés et de responsabilité dans les différentes organisations, celles-ci demeurent marquées encore très largement par une culture masculine du pouvoir et par des processus qui entretiennent et reproduisent des stéréotypes sexués associés au management.

Par ailleurs, les stratégies des femmes elles-mêmes peuvent contribuer à écarter nombre d'entre elles d'un certain type de mobilisation pour la compétition et la visibilité qu'implique toujours l'accès à des postes de pouvoir. Et de fait, à compétences égales, l'exercice de fonctions de direction sera alors relativement moins valorisé par les femmes que par les hommes au regard, en particulier, d'une recherche d'équilibre entre investissement professionnel et familial.

Ces multiples éléments imbriqués, constitutifs du plafond de verre, sont désormais perçus par les dirigeants d'entreprise eux-mêmes. Ainsi une enquête réalisée par GEF/Accenture en 2003⁷³ auprès des 300 premières entreprises françaises a montré que 93 % de ces responsables reconnaissaient « *qu'il existe des freins à la carrière des femmes dans le monde de l'entreprise* » et étaient à même de les identifier.

I - LE POIDS DES PRATIQUES CULTURELLES ET MANAGÉRIALES DANS LES DIFFÉRENTES ENTITÉS

A - DES REPRÉSENTATIONS DE MÉTIERS ET DE FONCTIONS SEXUÉES

La féminisation de tous les métiers est encore loin d'avoir bouleversé la division traditionnelle du travail entre les hommes et les femmes. L'observatoire des inégalités⁷⁴ indique ainsi que des stéréotypes de genre, associés aux imaginaires sociaux toujours en vigueur aujourd'hui sur les aptitudes des femmes (communication et relations aux autres), les prédisposeraient en quelque sorte naturellement à occuper des postes dans ces secteurs. Et, de fait, on a vu dans le chapitre III du titre I que même lorsqu'elles accèdent aux instances dirigeantes, elles demeurent sur-représentées dans les directions de la communication ou des ressources humaines. Ces deux domaines représentent

⁷³ Étude sur *la situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France*, GEF/Accenture, juin 2003.

⁷⁴ *Les métiers selon le sexe*, observatoire des inégalités, 5 mars 2004.

8 postes sur les 18 confiés à des femmes dans les sociétés du CAC 40, soit 44 % du total.

En outre, concernant la typologie des fonctions, la même étude de l'observatoire des inégalités relève qu'on trouve davantage de femmes cadres dans les postes d'expertise qu'à des postes d'encadrement hiérarchique *stricto sensu*.

Les enquêtes Cadroscope de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC)⁷⁵ montrent que les femmes, à statut identique, encadrent moins fréquemment des équipes. Ainsi, en 2003, elles étaient deux fois plus nombreuses que les hommes à n'encadrer personne et 36 % d'entre elles n'encadraient qu'entre 1 et 4 personnes contre 29 % des hommes. En outre, la même année, 67 % des femmes ne dirigeaient pas de cadres contre seulement 46 % des hommes. Cependant - signe d'amélioration - la part des femmes encadrant des équipes de 10 personnes ou plus a connu une forte progression entre 1995 et 2003, passant de 10 % à 18 %.

Le témoignage révélateur d'un des directeurs des ressources humaines interviewé dans le cadre de l'étude *Repenser l'équilibre hommes-femmes dans la ressource managériale et dirigeante*⁷⁶ décrypte le facteur essentiel qui explique selon lui que les femmes se dirigent plus facilement vers des métiers d'expertise : *« l'approche féminine et l'approche masculine sont différentes, mais elles ont l'intérêt d'être complémentaires. Face à un problème, les femmes qui sont par nature perfectionnistes vont le décortiquer jusque dans son moindre détail pour arriver à l'objectif, alors que les hommes qui fonctionnent plus à l'instinct vont directement réaliser cet objectif. Ainsi l'approche féminine est plutôt un atout pour les fonctions d'expert dans l'entreprise pour lesquelles la rigueur est importante. À l'inverse, l'approche masculine est plutôt un atout pour les fonctions de management et de leadership pour lesquelles la rapidité de décision et la vision d'ensemble sont indispensables ».*

Les systèmes de gestion de carrière des entreprises demeurent ainsi, si ce n'est toujours producteurs, du moins accompagnateurs de différence dans la mesure où ils ont tendance à maintenir les femmes dans des postes spécialisés plus périphériques à la décision où elles réussissent et se sentent d'ailleurs généralement bien. En revanche, des responsabilités de management plus opérationnelles et hiérarchiques sont plus souvent et plus vite confiées à des hommes qui les recherchent également davantage.

⁷⁵ APEC-Cadres, *Le temps des femmes*, Les études de l'emploi cadre, mars 2005.

⁷⁶ Les Échos Études, novembre 2005. Étude précédemment citée.

Le positionnement différent des hommes et des femmes par rapport au management apparaît particulièrement résistant. Ainsi, une récente étude⁷⁷ du réseau GEF révèle que dans la classe d'âge 35 ans, 17 % des femmes diplômées de l'ESSEC ont une fonction de direction, soit moitié moins que leurs camarades de promotion masculins qui sont 34 % à être dans ce cas.

B - DES STÉRÉOTYPES PERSISTANTS SUR LES MÈRES

L'étude conduite par Bénédicte Bertin-Mourot et Catherine Laval⁷⁸ note que les entreprises ne prennent pas en compte la seule dimension professionnelle des femmes comme elles le font spontanément pour les hommes. Ainsi, de nombreux managers auraient tellement intériorisé la difficulté conçue comme reposant sur les seules femmes à concilier vie familiale et professionnelle, qu'ils ne leur proposeraient même pas certains postes, anticipant le fait qu'elles ne pourraient pas les accepter.

L'image femme = mère est, consciemment ou non, dans tous les esprits, alors même que l'équation homme = père n'est jamais spontanément mise en avant ou renverra plus à l'idée de statut de chef de famille et des qualités qui sont réputées y être associées : stabilité et équilibre.

Les recherches comparant les carrières des femmes et celles des hommes s'accordent d'ailleurs sur le fait que le mariage (ou la vie en couple) et la présence des enfants apparaissent comme un frein à la carrière des femmes du fait de leur moindre disponibilité supposée, mais un appui pour celles des hommes que ces événements familiaux responsabiliseraient, permettant ainsi à l'entreprise d'investir davantage sur eux⁷⁹.

Aujourd'hui encore, avant de décider d'un recrutement, d'une promotion, d'une nomination, l'entreprise se posera toujours la même question s'il s'agit d'une femme : où cette personne en est-elle avec la « question » des enfants ? En a-t-elle ? Sont-ils en bas âge ? Risque-t-elle d'en avoir dans un avenir proche ?

⁷⁷ *L'ambition au féminin. Les parcours professionnels des anciennes et diplômées des réseaux GEF.* Étude précédemment citée.

⁷⁸ *Repenser l'équilibre hommes-femmes dans la ressource managériale et dirigeante.* Étude précédemment citée.

⁷⁹ Sophie Pochic, *Les cadres et ingénieurs au regard du genre*, Actes de la journée du 20 juin 2003, CNRS et François de Singly, *Fortune et infortune de la femme mariée*, Paris, PUF, 2002.

Ce handicap des mères est confirmé par la récente enquête précédemment citée du réseau GEF⁸⁰ qui montre que pour 41 % d'entre elles la maternité est identifiée comme un frein objectif à leur carrière et elles sont 55 % à penser qu'elle est perçue comme un handicap par les employeurs. Et même si la jeune génération de pères aspire à être plus disponible pour la famille et les enfants et si les - femmes - cadres délèguent une partie de leurs tâches domestiques, globalement la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle reste encore considérée comme une problématique exclusivement réservée aux femmes.

M. Louis Schweitzer, président de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE), a bien mis en évidence lors de son intervention dans le cadre du colloque organisé le 8 mars 2006 au Conseil économique et social⁸¹ l'emprise d'un « *partage familial des rôles qui se reflète dans les carrières d'entreprise, mais qui est aussi encouragé par les entreprises elles-mêmes qui tendent à pardonner aux femmes de ne pas s'engager totalement dans l'entreprise mais qui tendent à faire de l'engagement total dans l'entreprise un critère d'évaluation pour la carrière. On voit qu'ainsi on conforte l'inégalité hommes-femmes* ».

C - DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES ET DES POLITIQUES DE GESTION DE CARRIÈRE QUI PÉNALISENT LES FEMMES

Dans un rapport⁸² pour la mission animation de la recherche (DARES) du ministère de l'Emploi et de la cohésion sociale, Mme Jacqueline Laufer, auditionnée le 7 juin 2006 par la délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social, s'est attachée à « dévoiler la neutralité » des organisations et a mis en évidence comment de nombreuses normes et règles organisationnelles présentées comme neutres sont en fait calquées sur des modèles masculins d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité, de mobilité qui peuvent jouer au détriment des femmes et contribuer ainsi à construire et entretenir la rareté de celles-ci au sommet des différentes entités. Jacqueline Laufer ajoute que « *de surcroît, ces dernières sont le lieu de fonctionnements informels qui jouent le plus souvent au bénéfice des hommes et des parcours masculins. Il en est ainsi des réseaux, des mentors, des processus de cooptation et de l'ensemble des stratégies masculines qui tendent, consciemment ou non, explicitement ou implicitement, à maintenir la nature masculine des niveaux élevés des hiérarchies organisationnelles* ».

⁸⁰ *L'ambition au féminin. Les parcours professionnels des anciennes et diplômées des réseaux GEF.* Étude précédemment citée.

⁸¹ Colloque *Du mythe à la réalité : l'égalité des chances au féminin*, délégations aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, du Sénat et du Conseil économique et social, 8 mars 2006.

⁸² Jacqueline Laufer, professeure au groupe HEC, *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre*, rapport pour la DARES, octobre 2003.

1. Une culture du « présentéisme » défavorable aux femmes

Bénédictine Bertin-Mouroit et Catherine Laval⁸³ relèvent que le modèle de la carrière professionnelle masculine dans la plupart des grandes entreprises françaises semble encore être celui d'une disponibilité de tous les instants. « *Tout semble se passer comme si des horaires très longs de présence au bureau conditionnaient l'exercice des responsabilités, ce que les chercheurs appellent la culture du présentéisme* ».

Cet amalgame entre assiduité et disponibilité, présence et résultat, est largement répandu, un temps de présence important, en particulier en soirée, sur le lieu de travail étant considéré comme la preuve de l'engagement professionnel.

Mme Françoise Milewski, rédactrice en chef à l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE), lors de son audition devant la délégation aux droits des femmes le 24 mai 2006, a souligné que dans la plupart des cas, dans les entreprises comme dans l'administration, les réunions systématiquement tardives, particulièrement d'instances de direction, n'ont pas de raison de l'être. Elle ajoutait « *la disponibilité pour des réunions improvisées ou pour des voyages précipités est considérée comme la preuve d'une implication personnelle dans le travail. Érigé en mode de fonctionnement permanent au lieu d'être une réponse exceptionnelle à l'urgence, ce système exclut les femmes en les confrontant à des dilemmes impossibles à résoudre. Elles finissent par intérioriser ces contraintes en s'autocensurant et en refusant certaines fonctions* ». Mme Milewski estimait qu'une autre organisation du travail était possible et plus efficace pour tous, hommes et femmes. Mme Cathy Kopp, lors de son audition du 21 juin 2006 devant la délégation, a contesté de la même façon cette assimilation abusive entre temps de présence et qualité du travail fourni et préconisé l'alternative du management par les compétences et les objectifs.

2. Des dispositifs de gestion de carrière figés

Les modes de promotion qui continuent à être en vigueur dans la majorité des entreprises comme dans la fonction publique, avec des carrières linéaires et des critères figés de choix des futurs managers, apparaissent comme des freins à la carrière des femmes. Ces dispositifs sont encore renforcés par l'effet cooptation, les dirigeants en place ayant naturellement tendance à promouvoir des collaborateurs qui leur ressemblent en termes d'âge, de formation, d'expérience professionnelle, etc. Le parcours type du futur manager combine critères d'âge et de niveau de poste : atteinte d'un niveau supérieur de responsabilité avant 35 ans et disponibilité dans la même tranche d'âge pour une mobilité géographique et/ou fonctionnelle. Or les femmes sont souvent en décalage par rapport à ce profil type et moins disponibles temporairement pour

⁸³ *Repenser l'équilibre hommes-femmes dans la ressource managériale et dirigeante*. Étude précédemment citée.

s'investir à fond dans leur carrière professionnelle (maternités, enfants en bas âge).

Ainsi que l'a souligné Mme Jacqueline Laufer lors de son audition du 7 juin 2006 devant la délégation aux droits des femmes « *du fait que les jeunes femmes d'aujourd'hui ne veulent plus choisir comme leurs aînées entre famille et carrière et que c'est à peu près autour de trente ans que l'on commence à construire des familles, notamment si on est diplômée, cela contribue à exclure les femmes qui ne se conforment pas strictement à ces modèles. Elles vivent alors l'interruption pour maternité comme un problème, au lieu que ce soit intégré dans leur vie, la maternité est vécue comme une fatalité ou un problème. Il y a quelque chose de totalement rétrograde* ».

Cette parenthèse est pourtant très relative, l'écrasante majorité des femmes cadres ne s'arrêtant de travailler que le temps du congé de maternité légal. Mais l'image de l'inévitable désengagement professionnel de la jeune mère demeure incrustée dans les politiques de gestion des ressources humaines de nombreuses entités, alors même que les possibilités offertes par le développement des nouvelles technologies, comme la recherche de solutions facilitant la vie quotidienne, permettraient d'éviter que cette étape dans le parcours professionnel des femmes ne pénalise durablement leur évolution de carrière.

Quant à la mobilité fonctionnelle et/ou géographique et/ou internationale considérée comme une étape essentielle pour l'accès au niveau supérieur de fonctions de direction, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, les attitudes des hommes comme des femmes ont évolué durant les dernières années.

Ainsi que l'ont constaté Bénédicte Bertin-Mourot et Catherine Laval⁸⁴, pour ce qui concerne les mobilités géographiques et *a fortiori* internationales, on a aujourd'hui presque autant de mal à faire bouger un homme (ayant une famille) qu'une femme, et la tendance s'accroît même si les femmes s'autolimitent plus fréquemment dans ce domaine dans le souci de ne pas obérer la carrière de leur conjoint.

En revanche, en début de carrière, deux études⁸⁵ conduites parallèlement auprès des entreprises et auprès de jeunes femmes cadres ont mis en évidence que l'a priori sur la moindre mobilité des femmes avancé comme frein à leur promotion par 50 % des entreprises était contredit par la réalité, puisque 71 % effectuent des déplacements dans le cadre de leur travail en moyenne 4 jours par mois et que 20 % vivent à l'étranger.

⁸⁴ *Repenser l'équilibre hommes-femmes dans la ressource managériale et dirigeante*. Étude précédemment citée.

⁸⁵ *La situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France*
L'ambition au féminin. Les parcours professionnels des anciennes et diplômées des réseaux GEF. Études précédemment citées.

II - DES INÉGALITÉS SALARIALES OBSERVÉES TOUT AU LONG DU PARCOURS PROFESSIONNEL

De façon générale, en France, les salaires perçus par les femmes demeurent sensiblement inférieurs à ceux versés aux hommes, ainsi que le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 23 : Salaires nets annuels moyens par catégorie socioprofessionnelle (à temps complet)

	En 2004, en euros		
	Femmes	Hommes	Rapport des salaires femmes/hommes (en %)
Cadres*	35 647	46 514	77
Professions intermédiaires	20 712	23 693	87
Employés	15 254	16 259	94
Ouvriers	13 982	16 730	84
Ensemble	19 182	23 778	81

* Y compris les chefs d'entreprise salariés.

Champ : salariés à temps complet du secteur privé et semi-public.

Source : INSEE, DADS 2004 (fichier semi-définitif).

On constate que les femmes travaillant à temps complet gagnent en moyenne 20 % de moins que les hommes. La moitié de cet écart s'explique par le fait que les hommes et les femmes n'ont pas les mêmes caractéristiques de carrières, qu'ils n'occupent pas les mêmes emplois et qu'ils ne travaillent pas dans les mêmes établissements.

Toutefois, lorsqu'on raisonne « toutes choses égales par ailleurs », en neutralisant ces effets de structures liés aux caractéristiques rémunératrices identifiées des individus, des emplois et des entreprises, un écart salarial de 11 % subsiste entre les hommes et les femmes. Il apparaît que c'est dans la catégorie cadres que celles-ci sont les plus touchées par cette forme de discrimination, l'écart salarial étant toutefois moindre pour les moins de 35 ans⁸⁶.

⁸⁶ *Les écarts de salaires entre hommes et femmes en 2002 : une évaluation possible de la discrimination salariale*, ministère de l'Emploi et de la cohésion sociale, DARES, Premières synthèses, n° 22-15, juin 2006.

A - DES DISCRIMINATIONS DÉCELÉES DÈS LE RECRUTEMENT

Les femmes diplômées des grandes écoles continuaient d'avoir en 2005 un salaire d'embauche brut moyen annuel inférieur à celui de leurs homologues masculins. Cela vaut tant pour les anciennes élèves des écoles de commerce (31 000 euros annuels contre 33 320 euros, soit 6,7 % de moins) que pour celles des écoles d'ingénieurs (28 500 euros par an contre 30 900 euros, soit 7,2 % de moins)⁸⁷. Outre une féminisation récente du métier d'ingénieur, les femmes demeurent moins présentes dans les écoles les plus prestigieuses, et cela se répercute sur le salaire, comme sur l'accès à des postes hiérarchiques importants. Pour les diplômées d'écoles de commerce, indépendamment de la nature du poste occupé, il est de fait que les femmes acceptent en général le salaire qui leur est proposé, alors que les hommes tentent quasiment systématiquement de le négocier à la hausse.

B - DES ÉCARTS SALARIAUX QUI PERDURENT AU COURS DE LA CARRIÈRE

Les enquêtes Cadroscope de l'APEC montrent que si les conditions d'accès des femmes aux emplois cadres du secteur privé tendent à se rapprocher de celles des hommes dans la période récente, des écarts persistent néanmoins, les femmes, à niveau de formation équivalent, étant toujours moins fréquemment recrutées comme cadres dès le premier emploi.

En outre, comme le confirme le tableau figurant à la page précédente, c'est dans cette catégorie que l'écart salarial avec les hommes est le plus important puisqu'il atteint 23 % et en neutralisant les effets de structure, l'écart résiduel non expliqué s'établit à 19 %, pourcentage le plus élevé de toutes les catégories socioprofessionnelles⁸⁸.

Dans la fonction publique, l'écart est légèrement moins marqué (cf. graphique ci-après), mais comme dans le secteur privé, il est plus élevé chez les cadres que pour les autres catégories de fonctionnaires.

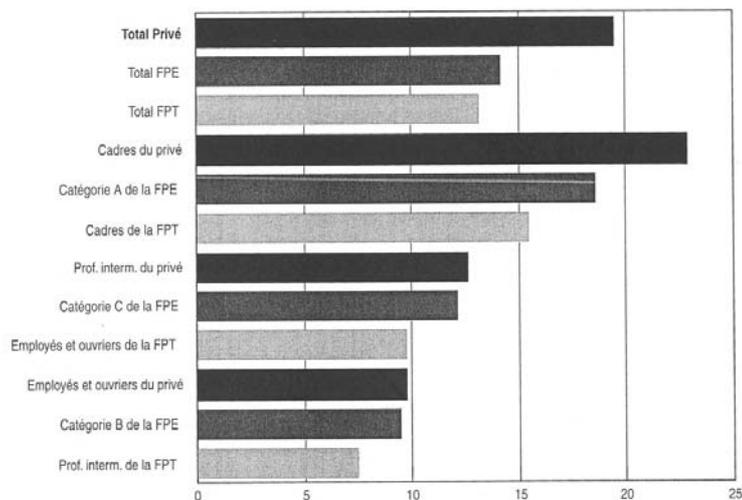
Mme Françoise Milewski, lors de son audition du 24 mai 2006 devant la délégation, a par ailleurs signalé que le régime indemnitaire⁸⁹ accroissait les inégalités entre hommes et femmes dans la fonction publique.

⁸⁷ Données Mission INSEE du Conseil économique et social.

⁸⁸ DARES, Premières synthèses, n° 22-15, juin 2006. Étude précédemment citée.

⁸⁹ Le traitement budgétaire calculé par référence à un indice est indifférencié, mais il est complété par des indemnités ou primes individualisées.

Graphique 16 : Écarts de salaires entre les hommes et les femmes en 2002, dans le secteur privé, la fonction publique d'État et la fonction publique territoriale



Source : INSEE, *Les salaires en 2005*, Collection Références.

Il ressort des études menées par le CEREQ⁹⁰ que parmi les cadres du secteur privé, l'écart de salaire entre les hommes et les femmes est déjà de 8 % avant 30 ans et s'accroît fortement pour atteindre 28 % après 40 ans ; au bout du compte, la progression salariale des femmes est moins importante jusqu'à l'âge de 45 ans.

Par ailleurs, les femmes cadres ne tirent pas le même bénéfice d'une mobilité professionnelle que leurs homologues masculins. Les chances de promotion de ces derniers à l'occasion d'un changement sont beaucoup plus fortes que pour elles (83 % contre 44 %).

C - LES DIRIGEANTES DE SOCIÉTÉS N'ÉCHAPPENT PAS AUX DISCRIMINATIONS

À fonction ou secteur équivalent, les dirigeantes gagnent moins que leurs homologues masculins et elles sont en outre relativement plus nombreuses dans les secteurs les moins rémunérateurs. En 2003, elles gagnaient en moyenne un tiers de moins que les dirigeants. L'écart s'est toutefois légèrement réduit puisqu'il était de 39 % en 1993⁹¹.

⁹⁰ Centre d'études et de recherches sur les qualifications, *Les salaires des hommes et des femmes. Des progressions particulièrement inégales en début de vie active*, Bref n° 219, mai 2005.

⁹¹ « Une dirigeante de société gagne un tiers de moins que son homologue masculin. Les salaires des dirigeants de société », INSEE Première, n° 951, mars 2004.

Si les dirigeantes sont moins rémunérées que leurs homologues masculins, c'est d'abord parce qu'elles sont à la tête d'entreprises plus petites ainsi qu'on l'a vu dans le titre I. Toutefois, même lorsqu'elles sont présentes au sein de plus grandes entreprises, à taille identique, leurs salaires restent inférieurs à ceux des dirigeants. Lors de son audition, Mme Cathy Kopp⁹² a exprimé la frustration ressentie lors de sa promotion comme PDG d'IBM France assortie d'un salaire sensiblement inférieur à ceux perçus par les dirigeants d'autres filiales comparables du groupe.

Par ailleurs, à l'effet taille des entreprises, s'ajoute un effet secteur qui explique aussi la plus faible rémunération des femmes. L'écart est le plus faible dans le secteur de la construction où la proportion de dirigeantes est pourtant faible (6 %). Il est très élevé dans celui des services beaucoup plus féminisé (20 %), mais les secteurs d'activité des entreprises de services ne sont pas identiques pour les hommes et les femmes.

Enfin, signe d'espoir, les différences de salaires entre dirigeants et dirigeantes sont moins importantes pour les plus jeunes : l'écart est de 17,8 % chez les moins de 30 ans, mais il atteint 35,2 % pour les plus de 50 ans.

La moindre reconnaissance salariale et donc professionnelle qui transparaît à la présentation de ces quelques exemples a assurément une influence non négligeable sur les comportements des femmes et les choix qu'elles effectuent tout au long de leur déroulement de carrière.

III - L'INFLUENCE DES COMPORTEMENTS ET DES STRATÉGIES DES FEMMES ELLES-MÊMES

La sous-représentation des femmes dans des postes à responsabilités découle de tout le poids des pratiques éducatives, managériales et de reconnaissance décrites précédemment. C'est aussi cela qui rend difficile leur accès à un univers fait de codes, de normes et de valeurs qui ne leur sont pas familières et/ou qui ne les motivent pas. Elles doutent en conséquence de leurs capacités à exercer des fonctions pour lesquelles elles manquent de repères et de modèles puisqu'elles en ont été écartées jusque-là. Les femmes apparaissent donc pénalisées par un système qu'elles alimentent pour partie en adoptant des conduites et comportements spécifiques.

Par ailleurs, le sentiment largement éprouvé par les intéressées elles-mêmes de la difficulté à gravir les derniers échelons du pouvoir tout en préservant l'équilibre de leur vie familiale demeure un frein non négligeable.

⁹² Actuellement directrice générale en charge des ressources humaines et du développement durable du groupe Accor.

A - DES COMPORTEMENTS ET DES CHOIX SPÉCIFIQUES DANS LE PARCOURS PROFESSIONNEL

1. L'intérêt de la fonction plutôt que le pouvoir

L'étude réalisée par Bénédicte Bertin-Mouro et Catherine Laval⁹³ a mis en évidence une certaine inhibition chez de nombreuses femmes, qui les retient de manifester suffisamment leurs souhaits professionnels ou d'affirmer leur volonté d'accéder à des postes de pouvoir. Un des managers interviewé dans le cadre de cette étude constatait ainsi « *qu'une femme a plus de difficulté qu'un homme à se vendre, elle ne sait pas faire son auto-marketing et n'a pas l'assurance spontanée de son homologue masculin dans cet univers... Or, il est très important que les femmes disent leur ambition et la fassent savoir car on ne pense pas à elles spontanément, elles doivent se battre encore plus qu'un homme pour accéder à un poste* ».

D'une manière générale, elles ne sont pas d'emblée attirées par les postes de management et ultérieurement de direction et mettent toujours davantage l'accent sur l'approfondissement des compétences et l'intérêt intrinsèque de la fonction occupée. L'étude du réseau GEF sur les parcours professionnels des anciennes diplômées des grandes écoles⁹⁴ confirme que les femmes estiment primordial de faire un métier qu'elles aiment (83 %), très loin devant avoir de l'ambition professionnelle (17 %) ou avoir du pouvoir (6 %). En revanche, le pouvoir est jugé prioritaire pour un homme par 57 % d'entre elles.

Le même constat est établi par Cristina Lunghi⁹⁵ qui relève que « *les femmes n'ont pas la même révérence que les hommes pour la hiérarchie sous sa forme militaire et pyramidale* ». Et de fait, très souvent, une femme préférera changer de service en restant au même niveau hiérarchique afin d'enrichir sa palette de compétences, plutôt que de postuler au grade supérieur. Elle en tirera peut-être une satisfaction personnelle, mais passera à côté du pouvoir...

En outre, dans un contexte de modèle masculin de management « *les femmes qui s'imposent dans des postes de direction sont perçues comme devant être des personnes qui ont une force de caractère particulière* »⁹⁶ et une capacité jamais mise en défaut de résistance à la pression et au stress, ce qui conduit un certain nombre d'entre elles à se fixer délibérément une limite dans leur parcours ascensionnel, car elles doutent de leur volonté de participer à la lutte pour le pouvoir qu'implique l'objectif de parvenir au niveau le plus élevé de la hiérarchie.

⁹³ *Repenser l'équilibre hommes-femmes dans la ressource managériale et dirigeante*. Étude précédemment citée.

⁹⁴ *L'ambition au féminin : les parcours professionnels des anciennes et diplômées des réseaux GEF*. Étude précédemment citée.

⁹⁵ Fondatrice d'Arborus, association chargée de la mise en œuvre de la procédure des « labels-égalité ».

⁹⁶ *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre*, Étude précédemment citée.

2. Une faible implication dans les différents réseaux

Une étude de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)⁹⁷ indique que « *si, en France comme ailleurs, près des deux tiers des postes de cadres ne font jamais l'objet d'une publication ni d'une annonce dans la presse ou sur Internet, c'est sans aucun doute grâce ou à cause des réseaux* ».

Qu'ils s'agissent de réseaux d'anciens (de grandes écoles, d'universités ou d'entreprises) ou de réseaux professionnels, le fait d'appartenir à l'un, voire plusieurs d'entre eux, constitue un véritable atout - voire une condition *sine qua non* - pour progresser en terme de carrière aussi bien dans le secteur privé que le secteur public.

À l'heure actuelle, la sur-représentation masculine de ces instances est notoire et tend naturellement à une reproduction à l'identique des dirigeants.

Par ailleurs, les hommes et les femmes ont une approche et une utilisation différente des réseaux. L'étude de l'ORSE fait tout d'abord le constat que « *les femmes... font moins preuve d'enthousiasme que leurs homologues masculins et ont souvent moins de temps à consacrer à des réunions extra-professionnelles souvent tardives* ».

De plus, quand elles les fréquentent, elles recherchent davantage informations et conseils, alors que leurs homologues masculins les utilisent prioritairement pour nouer des contacts susceptibles d'accélérer leur développement de carrière. Une évolution est toutefois en cours attestée par la création récente, assortie d'un effort de visibilité, d'un certain nombre de réseaux féminins dont les intéressées elles-mêmes commencent à se convaincre de l'utilité.

Outre un partage d'expériences et une prise de conscience des obstacles à surmonter pour progresser dans leur parcours professionnel, de tels réseaux peuvent contribuer à diffuser des modèles variés de femmes dirigeantes dont le déficit constitue aussi un autre frein.

B - UN DÉFICIT DE MODÈLES DIVERSIFIÉS DE FEMMES DIRIGEANTES

Effet conjoint de la culture masculine qui prévaut dans la majorité des entreprises comme on l'a vu plus haut et de la faible mixité des postes de pouvoir, la plupart des dirigeantes actuelles ont dû adopter les comportements valorisés chez leurs homologues et affronter en outre une difficulté supplémentaire. En effet, les mêmes attitudes appréciées chez un manager homme sont décriées lorsqu'elles sont adoptées par un manager femme : « *l'ambition devient de l'arrivisme, la rivalité de la jalousie, l'autorité de l'hystérie. Une femme qui tape du poing sur la table sera qualifiée de vrai mec, mais si elle se montre compréhensive, elle ne sera pas considérée comme un chef digne de ce nom* »⁹⁸.

⁹⁷ *L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises*, ORSE. n° 5, février 2004.

⁹⁸ Pascale Molinier, psychologue du travail au CNAM.

Mme Catherine Laval lors de son audition du 10 mai 2006 devant la délégation a fait état de l'ambivalence que suscite l'exemple des pionnières : soit ce sont des *superwomen* et les femmes en position de faire le même type de carrière se disent qu'elles n'y arriveront jamais. Soit, elles peuvent jouer comme contre-modèle, c'est-à-dire renvoyer l'image de celle à qui les autres n'ont pas envie de ressembler parce qu'elle semble avoir tout sacrifié à sa vie professionnelle. Et pour ces femmes elles-mêmes, le poids psychologique de la rareté influe aussi sur leur propre comportement en termes de tension et de stress, mais aussi de dureté.

Ainsi, outre que ces modèles extrêmes, souvent portés par des personnalités emblématiques, demeurent isolés et apparaissent trop comme des destins personnels pour susciter un quelconque effet d'entraînement, il semble bien que les jeunes femmes cadres ne s'y identifient pas.

C'est ce qui ressort de la récente étude du réseau GEF⁹⁹ où les diplômées des grandes écoles interrogées, les mêmes qui par ailleurs placent la réussite professionnelle en tête de leur priorité (62 %) mais n'estiment pas primordial d'avoir du pouvoir (6 %), sont 75 % à déclarer qu'elles n'ont pas ou pas eu de modèle de réussite au féminin.

C'est donc vraisemblablement au sein de cette nouvelle génération, et sous réserve que les dynamiques qui poussent à une plus grande représentation des femmes dans les instances dirigeantes (qui seront explorées dans le titre III) leur permettent d'atteindre un seuil significatif, que des modèles diversifiés de réussite au féminin pourront effectivement se développer.

C - LE SOUCI PERMANENT DE L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE-VIE FAMILIALE

Si avant 30 ans la gestion de carrière parallèle et équivalente des deux membres d'un couple ne pose aucun problème et bien que les femmes, en particulier les plus diplômées, ne se situent plus désormais dans une logique d'arbitrage entre carrière et famille, dès lors qu'elles deviennent mères, leurs choix professionnels intègrent néanmoins une aspiration à la conciliation de leurs différents temps.

Et même si, dans le cas de plus en plus fréquent des couples à double carrière, les négociations conjugales s'effectuent désormais davantage dans un cadre égalitaire, la priorité étant donnée à l'un puis à l'autre, certaines femmes parvenues à des échelons élevés décident d'elles-mêmes de faire une pause dans leur parcours ascensionnel parce qu'elles ressentent la nécessité d'un rééquilibrage.

⁹⁹ *L'ambition au féminin : les parcours professionnels des anciennes et diplômées des réseaux GEF.* Étude précédemment citée.

À cet égard, l'évolution est sans doute à attendre d'une certaine convergence des comportements des jeunes cadres hommes et femmes en matière d'articulation vie professionnelle-vie privée.

*
* *

Les processus et les freins qui viennent d'être recensés et décrits, notamment ceux qui entravent le parcours professionnel des femmes, se réfèrent principalement à leur déroulement de carrière dans le secteur privé ou public, mais il apparaît que les spécificités supposées des obstacles que celles-ci auraient à surmonter pour accéder aux instances décisionnelles dans d'autres lieux, tels que les assemblées politiques ou les organisations représentatives de la société civile, s'apparentent davantage à une transposition assortie parfois d'un degré supplémentaire de difficulté.

Ainsi, les phénomènes de cooptation et parrainage qui favorisent la progression de carrière sont renforcés dans les partis politiques qu'investissent encore si peu les femmes.

La lutte pour accéder au pouvoir et le conserver dans le monde politique, syndical, associatif est souvent exacerbée et les laisse d'autant plus vite.

Enfin, la vie politique, comme le militantisme syndical ou associatif, empiètent encore plus fortement sur le temps privé ou familial.

TITRE III

POURQUOI ET COMMENT PROMOUVOIR LA MIXITÉ DANS LES LIEUX DE DÉCISION

Les données rassemblées dans l'état des lieux ont confirmé l'existence du plafond de verre et la rareté des femmes dans les lieux de décision français quels qu'ils soient.

Parmi les décideurs politiques, si la mise en œuvre de dispositions législatives contraignantes, qui ne concernent pas au demeurant à ce jour les exécutifs, a conduit en 2004 à un taux de représentation féminine de 44 % au Parlement européen et de 48 % dans les conseils régionaux, celui-ci ne progresse que très lentement à l'Assemblée nationale (12 %) ou au Sénat (17 %) et stagne à un niveau particulièrement bas (10 %) dans les conseils généraux qui constituent les assemblées représentatives les moins féminisées.

Dans les emplois supérieurs de la fonction publique, la part des femmes n'évolue guère depuis 2000 : elle s'établit à environ 12 % en moyenne et s'est même détériorée pour les postes dont la désignation des titulaires est soumise à la décision du gouvernement entre 2000 (13,1 %) et 2004 (11,9 %).

La proportion des femmes demeure également faible parmi les chefs d'entreprises (17 % toutes catégories confondues) et diminue fortement lorsqu'on s'intéresse exclusivement aux grandes entreprises où elles ne représentent qu'environ 8 % des équipes dirigeantes (exécutif et gouvernance).

La situation est largement similaire dans les instances décisionnelles des grandes organisations participant au dialogue social, professionnelles, consulaires ou associatives, certains syndicats manifestant toutefois un certain volontarisme au niveau confédéral.

Autant dire que compter sur la seule évolution naturelle pour voir progresser la mixité dans les lieux de décision en rapport avec la place des femmes dans la population active (46 %) et surtout leur part dans l'enseignement supérieur (55,6 %), voire même dans l'ensemble des cadres et professions intellectuelles supérieures (36 %), apparaît illusoire.

Et pourtant jamais la question de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes en termes de niveau de poste, de promotion, de responsabilité ou encore de salaire n'a occupé une place aussi grande dans le débat public et médiatique.

À cet égard, la montée en puissance d'une législation européenne de plus en plus exigeante et précise tendant à la participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision constitue une évolution et un atout essentiel.

Les textes européens fondamentaux porteurs dès l'origine d'une culture égalitaire ont été en effet complétés dans les années les plus récentes par de nombreuses directives ou initiatives communautaires élevant au rang de priorité l'accroissement de la participation des femmes à toutes les formes de prise de décisions. C'est le cas en particulier de la *feuille de route pour l'égalité entre les hommes et les femmes pour la période 2006-2010* adoptée par la Commission européenne le 1^{er} mars 2006. Figure parmi les actions-clés la participation des femmes à la vie politique et à la haute administration publique à tous les niveaux (local, régional, national et européen), ainsi qu'à la prise de décision économique. Le suivi de ces actions sera assuré par un Institut pour l'égalité entre les hommes et les femmes également créé en mars 2006.

Enfin 2007 sera proclamée « année européenne de l'égalité des chances pour tous », ce qui ne saurait occulter l'égalité des genres.

En France, le processus pour aller d'une égalité de droit vers une égalité de fait a été enclenché avec la loi du 9 mai 2001 (dite loi Génisson) « relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », s'est poursuivi dans la sphère économique avec la signature d'un accord national interprofessionnel le 1^{er} mars 2004, qui fait expressément référence à la mixité et dernièrement avec la promulgation de la loi sur l'égalité salariale du 23 mars 2006, qui prévoit notamment la suppression des écarts de rémunération d'ici décembre 2010 et des garanties pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie familiale.

Ainsi, dans un contexte législatif national et européen propice au franchissement d'une nouvelle étape vers un objectif d'équilibre professionnel entre hommes et femmes grâce au développement significatif de la mixité jusqu'au plus haut niveau des différentes organisations, il importe de mettre en lumière :

- les raisons et conditions qui doivent et peuvent conduire notre société à promouvoir cette mixité dans tous les lieux de décision ;
- la mobilisation des leviers susceptibles d'aider les femmes à briser plus facilement et naturellement le plafond de verre et à transformer enfin des incitations, voire des dispositions législatives, en faits et en réalités.

CHAPITRE I

PROMOUVOIR LA MIXITÉ DANS LES LIEUX DE DÉCISION : UN OBJECTIF POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET SOCIÉTAL

Donner aux femmes, en France, une place plus grande qu'aujourd'hui dans les lieux où se prennent les décisions stratégiques qui influent sur la vie politique et engagent les organisations administratives, sociales, économiques et associatives aux niveaux macro ou microéconomique ne relève pas d'une guerre des sexes mais d'un raisonnement serein tiré du bilan que nous avons établi dans le Titre I et rappelé ci-dessus. Ce raisonnement repose sur la nouvelle cartographie de la population française active présente à divers échelons de la vie économique, sociale et politique et désormais de plus en plus aux plus hauts de ceux-ci.

L'ensemble de ces données quantitatives et cette cartographie montrent que les femmes ont pris leur place dans tous les métiers et/ou fonctions, qu'elles y ont acquis de l'expérience, qu'elles représentent désormais des viviers de dirigeants dans le secteur public ou privé qui ne sont pas exploités. Tous ces arguments plaident pour que femmes et hommes soient plus équitablement chargés des responsabilités de décisions jusqu'alors massivement dévolues aux seuls représentants du sexe masculin en raison des freins recensés dans le Titre II. **Ce meilleur équilibre répond dès aujourd'hui à une exigence d'équité.**

I - PRENDRE APPUI SUR UN ENVIRONNEMENT INCITATIF

A - LE FACTEUR DÉMOGRAPHIQUE

Dans la prochaine décennie, la population active est appelée à diminuer sous l'effet du « papy-boom ». Pour ce qui est des cadres, il ressort des chiffres de l'Association générale des institutions de retraite des cadres (AGIRC) et de l'APEC qu'entre 1990 et 2000 les entreprises en remplaçaient en moyenne 55 000 par an. Les départs en retraite en ont concerné 78 000 en 2004 et le phénomène devrait s'amplifier pour atteindre plus de 89 000 en 2007 et 85 000 en 2010.

L'accord national interprofessionnel du 1^{er} mars 2004 évoqué ci-avant met bien en relief ce contexte propice, dans les années qui viennent, à une meilleure reconnaissance des compétences féminines non seulement par souci de justice, mais aussi sous l'angle économique et sociétal ainsi qu'il ressort de son exposé des motifs :

« À l'horizon 2006, les perspectives démographiques de la population active font apparaître des tensions prévisibles sur le marché de l'emploi... Les entreprises, quelle que soit leur taille, leur secteur d'activité ou leur implantation géographique, doivent dès à présent se préparer à intégrer davantage ces talents que constituent les femmes et assimiler à cet effet la culture et la pratique de la mixité et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes... »

L'égalité professionnelle est donc un enjeu stratégique du développement des entreprises. De ce point de vue, les entreprises se doivent d'être attractives pour les femmes ».

Et, de fait, même si on peut craindre que les recrutements ne correspondent pas totalement aux attentes, 51 % des entreprises qui réfléchissent à la situation ou à la carrière des femmes le font notamment à cause du risque de pénurie de cadres à long terme¹⁰⁰. Elles savent qu'elles ne peuvent plus désormais négliger cette ressource humaine décisive. **Il convient donc de tirer parti de ce facteur accélérateur.**

B - L'ARGUMENT ÉCONOMIQUE

L'exigence d'équité et le contexte démographique justifient à eux seuls un essor de la mixité. Un accès plus facile et en plus grand nombre des femmes aux niveaux de décisions stratégiques et managériales est aussi justifié par l'efficacité économique.

Le lien est en effet de plus en plus perceptible entre les politiques de féminisation et la performance des entreprises.

1. Mixité et performance financière

Plusieurs études anglo-saxonnes, dont la dernière en date menée en 2004 par l'organisme américain Catalyst auprès de 353 grandes entreprises cotées, ont mis en évidence une **corrélation positive entre la féminisation des comités de direction et la rentabilité.**

¹⁰⁰ La situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France. Étude précédemment citée.

S'il conviendrait d'approfondir ce type de recherches pour, au-delà de la corrélation, faire apparaître un véritable lien de causalité, il est d'ores et déjà établi que les entreprises, les plus actives dans l'ouverture aux femmes de perspectives de carrière, fidélisent ainsi les talents, limitent les coûts liés à la démotivation, voire à la perte en termes de formation et d'expérience acquise, les jeunes diplômées n'hésitant pas à quitter rapidement une entreprise qui ne leur offre aucune opportunité d'avancement.

Et les bénéficiaires retirés sont démultipliés ainsi que l'a confirmé M. Louis Schweitzer, président de la HALDE, lors de son intervention le 8 mars 2006 dans le cadre du colloque organisé au Conseil économique et social. Évoquant son expérience à la tête de Renault, il expliquait : *« j'entendais encore souvent quand je suis entré dans cette entreprise : une femme ne peut pas commander un homme. Elle peut faire des métiers d'état-major où son sens diplomatique, relationnel, sa souplesse sont les bienvenus, mais des postes de commandement dans l'industrie, l'ingénierie, vous n'y pensez pas ! Il a donc fallu faire sauter ces préjugés. Il y a eu quelques résistances, mais je dois dire que comme les femmes qu'on a nommées dans ces postes étaient de premier ordre, le jour où elles ont été en fonction, les préjugés ont explosé parce qu'ils se sont révélés infondés et on a eu un certain nombre d'effets positifs. D'abord, évidemment, on a doublé notre potentiel humain, ensuite on a eu à l'entrée des femmes de grande qualité et enfin on a constaté que les hommes mis en présence de femmes travaillaient mieux, se tenaient mieux et se comportaient différemment ».*

En outre, en terme d'image vis-à-vis de leurs actionnaires notamment féminines dont le nombre augmente, les entreprises ont tout intérêt à développer des pratiques favorables aux femmes et sont d'ailleurs de plus en plus interpellées sur la question de l'absence ou de la faible présence de celles-ci dans leurs instances dirigeantes.

2. Mixité et performance économique

La plus grande implication des femmes dans l'orientation stratégique et dans la conception même des produits et services permet aux entreprises d'être mieux en phase avec les caractéristiques, les préférences et les attentes de leur clientèle. Dès lors que la très grande majorité des achats (70 %) sont décidés par les femmes, bon nombre de firmes ont bien perçu l'enjeu en termes d'innovation, de satisfaction des clients et donc de compétitivité.

Meilleure utilisation de la ressource managériale, meilleure réponse à l'évolution de la pyramide des âges dans l'organisation, meilleure image de l'entreprise auprès des investisseurs institutionnels ou privés, ou auprès des clients, sont autant d'arguments que certaines entreprises commencent donc à prendre en considération pour organiser la promotion de femmes dans leur politique de ressources humaines.

Ces atouts supplémentaires concourent en outre à la reconnaissance de la modernité que représente la diversité managériale.

Mais l'exemple venant d'en haut, il est important que ce mouvement commence par l'aspect visible que constituent les directions générales ou leurs équivalents dans les entreprises, ce que confirmait M. Louis Schweitzer : *« l'expérience a montré que le fait de voir qu'au comité de direction de Renault il y avait des femmes a accru notre capacité à attirer les meilleures femmes des écoles d'ingénieurs ou des universités »*.

Ce qui est valable pour les entreprises l'est bien sûr aussi pour les postes électifs des exécutifs politiques, associatifs, ou pour les fonctions les plus élevées dans la fonction publique qu'elle soit d'État ou territoriale.

Équilibre, équité, efficacité économique constituent ainsi des raisons objectives pour accélérer la promotion de la mixité aux postes de responsabilité. On peut y ajouter un effet positif supplémentaire lié à l'amélioration des relations hommes-femmes dans l'entreprise en rapprochant leurs parcours professionnels présents et futurs. Il apparaît enfin que le management au féminin a des caractéristiques reconnues comme assez différentes en général du management au masculin et qu'une organisation qui applique la mixité dans son exécutif peut tirer bénéfice de leur association.

C - L'ENJEU MANAGÉRIAL ET SOCIÉTAL

Selon Agnès Arcier¹⁰¹ *« une entreprise en favorisant un quotient féminin élevé développe plus d'intelligence collective, plus de travail en équipe, plus de motivation des collaborateurs, plus de maîtrise de la complexité... »*.

Promouvoir la mixité ne doit pas seulement être la réparation légitime d'une injustice, mais doit devenir un des vecteurs d'une autre culture de l'organisation et du management plus cohérente avec le développement nécessaire de l'économie de la connaissance. L'arrivée des femmes à tous les niveaux des organisations, et en particulier aux échelons les plus élevés, est une occasion à saisir pour y parvenir.

Comme le souligne Hervé Sérieyx¹⁰² *« c'est la différence qui fait la richesse. Plus le monde que l'on affronte est incertain et inattendu, bigarré et complexe, plus il faut une multiplicité de regards »*.

Une politique active de féminisation contribue ainsi à valoriser des qualités différentes et à améliorer le management des ressources humaines dans les organisations et, de ce fait, la performance et le climat interne de celles-ci.

¹⁰¹ Agnès Arcier, *Le quotient féminin de l'entreprise*, CPA Éditions, novembre 2002.

¹⁰² Hervé Sérieyx et Gabrielle Rolland, *Colère à deux voix : quand les organisations lamentent les talents*, Dunod, 1999.

Une telle politique s'inscrit parfaitement dans le développement du concept de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) selon lequel une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit aussi être plus attentive aux préoccupations de ses parties prenantes comme on l'a vu plus haut : salariés, actionnaires, fournisseurs et société civile. La pression de cette dernière est en particulier importante en faveur de l'épanouissement professionnel des femmes.

C'est enfin un **enjeu essentiel en termes d'image et de valeurs véhiculées par les organisations, qu'elles relèvent du secteur public ou du secteur privé**. La progression des femmes dans l'entreprise notamment au sein de l'encadrement et en terme de participation au dialogue social figure en bonne place dans les **critères des agences de notation**. Les organisations sont de plus en plus sensibles à cet enjeu sociétal, d'autant qu'il est bien relayé en communication interne comme externe. La mixité professionnelle jusqu'aux plus hauts niveaux de décision est de plus en plus un critère de classement retenu par les médias dans l'établissement du palmarès des entreprises où « il fait bon vivre » et où « le travail est agréable ».

Ainsi, peuvent être synthétisées les principales raisons pour lesquelles les plafonds de verre devraient disparaître dans l'avenir au profit de l'institution d'un équilibre hommes-femmes représentatif de l'évolution de la société française. L'évolution peut être accélérée grâce à la mise en œuvre de mesures concrètes qui seront abordées dans le chapitre II, mais auparavant il convient de souligner quelques conditions de base importantes pour atteindre cet objectif.

II - RÉUNIR LES CONDITIONS POUR RÉUSSIR

La première est celle de la formation, de la compétence dans les métiers et dans l'encadrement et de l'expérience dans les deux cas : savoir et vouloir diriger une équipe dans un poste opérationnel et le montrer constituent un impératif dont les femmes ont désormais de plus en plus pris conscience pour parvenir à être nommées ou choisies pour occuper des fonctions de direction ou être élues pour un mandat politique ou associatif.

La seconde est de savoir combiner d'une part, les incitations à promouvoir la mixité dans les lieux de responsabilités en démontrant les apports positifs et la valeur ajoutée et en valorisant, notamment dans les médias, les organisations les plus dynamiques et innovantes à cet égard : labellisation et nomination dans des manifestations internationales type *women's forum* et d'autre part, **les effets dissuasifs d'une mauvaise image**, amplifiée par les différentes vigies désormais en place : agences de notation, HALDE, observatoire des inégalités...

Par ailleurs, au-delà de la sphère politique où leur bien-fondé a d'ailleurs été validé par le législateur et permis de notables avancées qui doivent encore être confortées, les politiques de quotas ne peuvent sans doute pas être systématisées.

Dans la sphère économique, l'instauration de taux minimum imposés de femmes dans les conseils d'administration, à l'instar des décisions prises par les gouvernements norvégien et espagnol, sont loin de faire l'unanimité, y compris chez les principales intéressées. Une tentative de ce genre a été censurée récemment par le Conseil constitutionnel réfutant que « *la composition des organes dirigeants ou consultatifs des personnes morales de droit public ou privé soit régie par des règles contraignantes fondées sur le sexe des personnes* ».

Le Conseil constitutionnel ne récuse pas en revanche « *la recherche d'un accès équilibré des femmes et des hommes aux responsabilités* » et si les quotas sont proscrits, tel n'est pas le cas des **actions positives, parfaitement légales et mêmes recommandées par nombre de dispositions communautaires, fondées sur des objectifs chiffrés de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les instances dirigeantes en rapport à tout le moins dans un premier temps avec leur proportion respective dans les viviers de recrutement**. Nous y reviendrons plus précisément dans le chapitre II ci-après.

L'utilisation de cet environnement porteur et les préconisations ciblées qui vont suivre devraient **favoriser l'augmentation significative du nombre de femmes assurant des fonctions dirigeantes dans tous les secteurs de la société**. Seul cet « effet-nombre » **stimulera l'exemplarité** et permettra aux femmes qui franchissent le plafond de verre de ne plus être considérées comme des cas particuliers, des destins individuels, mais d'imprimer leurs marques, de faire valoir leurs valeurs et de constituer ainsi des **modèles reproductibles**.

CHAPITRE II

MOBILISER DIFFÉRENTS TYPES DE LEVIERS POUR BRISER LE PLAFOND DE VERRE

I - EN AMONT, AGIR SUR L'ORIENTATION DES FILLES EN INCITANT À L'ÉLARGISSEMENT DU CHOIX DES FILIÈRES

Face au paradoxe que constitue la très bonne réussite des filles dans l'enseignement secondaire et supérieur au regard d'une orientation moins rentable professionnellement, un certain nombre d'initiatives ont été prises depuis 2000, axées sur le développement de l'égalité des chances et guidées par le souci de convaincre les filles et leur entourage que leur sont offertes les mêmes opportunités qu'aux garçons.

Dans le cadre de la convention interministérielle du 25 février 2000 *pour la promotion de l'égalité entre les filles et les garçons, les femmes et les hommes dans le système éducatif*, des actions ont été menées et des progrès constatés concernant l'élaboration de statistiques sexuées désormais systématiques et de lutte contre le sexisme dans les documents pédagogiques.

Par ailleurs, depuis 2005, des chargés de mission « égalité-parité » sont en fonction dans toutes les académies.

Il convient toutefois de renforcer la sensibilisation et la formation de l'ensemble des membres de la communauté éducative à l'égalité des chances :

- en introduisant systématiquement une formation spécifique dans le cadre des Instituts universitaires de formation des maîtres (IUFM) pour les futurs enseignants et en intégrant ce thème dans les actions de formation continue. Ces modules devraient porter sur l'élargissement des choix professionnels des filles comme des garçons, les rôles sociaux des hommes et des femmes et l'identification des stéréotypes ;
- en mobilisant et en formant de la même manière les conseillers d'information et d'orientation.

Par ailleurs, **les actions entreprises par la Conférence des grandes écoles, notamment pour inciter les filles à s'orienter davantage dans les filières scientifiques, doivent être encouragées.** On peut citer par exemple :

- la mise en place d'une collaboration avec l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (ONISEP) pour illustrer le cursus dans les classes préparatoires et les écoles d'ingénieurs par des exemples de parcours féminins ;

- la diffusion d'information aux familles sur les conditions matérielles, en particulier de logement, des filles désireuses de s'inscrire en classes préparatoires ou dans les écoles d'ingénieurs ;
- l'intervention d'étudiantes ou de jeunes diplômées de grandes écoles venant de débiter leur activité professionnelle, lors de réunions d'information dans leur lycée d'origine. L'exemplarité de modèles féminins diversifiés et concrets est en effet particulièrement importante pour développer et ouvrir le champ des aspirations des filles.

II - FAVORISER UNE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES DANS LA VIE POLITIQUE

Depuis le vote de la loi du 6 juin 2000, la parité en politique est devenue un objectif à valeur constitutionnelle. Et, de fait, l'analyse comparative de la place des femmes élues avant et après sa promulgation a clairement démontré le bien-fondé d'une mesure d'action positive obligeant les partis à organiser la mixité des investitures.

Cet objectif est d'autant plus prégnant qu'ainsi que le relève Mme Viviane de Beaufort dans une très récente étude¹⁰³ « *il y a de toute évidence un lien entre le degré de maturité politique d'un État en ce qui concerne l'accès des femmes à la politique et la place des femmes aux postes de direction. Dans les pays où les femmes ont accédé relativement tôt au statut de citoyen (droit de vote) et d'éligible, dans les pays où les femmes accèdent à des fonctions politiques, l'image des femmes et de leur relation au pouvoir est différente. Il y a donc moins de réticences à ce qu'elles occupent des postes de haut niveau* ».

L'observatoire de la parité¹⁰⁴ qui procède régulièrement à l'évaluation de cette loi depuis sa mise en application a formulé deux types de recommandations, selon l'avancée constatée.

A - LA PRÉSERVATION DES ACQUIS TOUT EN RESTANT VIGILANT SUR L'OBJECTIF DE PARITÉ

Pour les élections européennes, régionales et municipales (plus de 3 500 habitants), le système actuel garantit une parité satisfaisante. L'enjeu est surtout de ne pas revenir en arrière.

L'observatoire recommande en outre d'abaisser le seuil d'application de la loi aux communes de 2 500 habitants et plus.

¹⁰³ Viviane de Beaufort, professeur de droit communautaire à l'ESSEC, *La diversité managériale hommes-femmes dans l'Union européenne - Enjeu de société, enjeu économique*, novembre 2006.

¹⁰⁴ Institué par le décret du 18 octobre 1995 et chargé notamment de « faire toutes recommandations et propositions de réformes au Premier ministre afin de prévenir et de résorber les inégalités entre les sexes et promouvoir l'accès à la parité ».

Toutefois, même lorsqu'il existe un bon équilibre entre hommes et femmes au sein des assemblées délibérantes, il n'en est généralement pas de même au niveau des exécutifs auxquels revient l'initiative du choix des grandes orientations politiques. Les femmes demeurent en effet très défavorisées lors de l'attribution de fonctions de responsabilité. **La délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du Conseil économique et social prend acte de la transmission au Sénat du projet de loi tendant à promouvoir l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, en vue de son adoption définitive avant la fin de la législature.**

Elle se félicite de l'instauration d'une obligation de parité dans les exécutifs municipaux et régionaux et de la création de suppléants pour les conseillers généraux, le titulaire et le suppléant devant être de sexe différent.

Elle regrette toutefois que l'obligation de parité n'ait pas été étendue à la désignation des délégués siégeant dans les structures intercommunales.

B - LE RENFORCEMENT DES MESURES EN FAVEUR DE LA PARITÉ LÀ OÙ LE DÉSÉQUILIBRE EST LE PLUS FLAGRANT

Il s'agit en particulier de stimuler la promotion de la parité à l'Assemblée nationale d'une part et dans les conseils généraux d'autre part.

Partant du constat que les pénalités financières imposées aux partis politiques n'ont pas permis d'atteindre l'objectif paritaire fixé par la loi, le projet en préparation évoqué ci-dessus prévoit de les alourdir.

Outre un tel renforcement, l'observatoire de la parité recommande **d'instaurer un bonus aux partis politiques prenant en compte le nombre de femmes élues et pas seulement candidates.**

La délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du Conseil économique et social soutient cette proposition dont l'initiative revient au professeur Guy Carcassonne¹⁰⁵ car ce type de dispositif ne se contente pas de pénaliser les partis qui ne présentent pas suffisamment de candidates, mais récompense ceux qui font l'effort de respecter véritablement la parité en les mettant en position éligible.

Elle y voit en outre le moyen d'accroître la participation des femmes au gouvernement, les assemblées parlementaires constituant majoritairement le vivier naturel de recrutement de ses membres.

L'observatoire de la parité recommande enfin d'une manière générale **pour les candidats élus au scrutin uninominal** (principalement les députés et les conseillers généraux) **le choix d'un suppléant de sexe opposé.**

¹⁰⁵ Professeur de droit public à l'université de Paris X Nanterre. Colloque *Cinq ans après la loi : parité... mais presque*, Assemblée nationale, délégation aux droits des femmes, juillet 2005.

Mme Dominique Gillot, première rapporteure de l'observatoire expliquait qu'en moyenne au cours d'une législature une soixantaine de suppléants sont appelés à siéger en remplacement d'un titulaire. De plus, dans bien des cas, le suppléant n'est pas seulement le remplaçant du titulaire, mais aussi son dauphin.

On peut saluer à cet égard la décision annoncée publiquement le 26 mars 2006 par M. Claude Evin, député de Loire-Atlantique, de laisser sa place en 2007 à sa suppléante choisie dans cette perspective en 2002 : « *Je laisse ma place parce que je veux mettre mes actes en conformité avec mes idées. On ne peut vouloir ouvrir la représentation nationale aux femmes, aux jeunes, à l'ensemble d'une société qui bouge, et ne pas en tirer de conséquences personnelles. La parité ce n'est pas uniquement pour les autres* »¹⁰⁶.

La délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du Conseil économique et social estime enfin que si la contrainte est nécessaire pour amorcer l'évolution, la conviction des principaux intéressés demeure indispensable pour développer la culture paritaire : celle des femmes en prenant conscience de leurs potentialités pour progresser dans le monde politique et celle des hommes en considérant de manière positive les bénéfices apportés par la mixité (renouvellement des idées et des pratiques notamment organisationnelles permettant de mieux concilier les différents temps de vie des élu(e)s).

L'opinion publique est actuellement favorable à une plus juste représentation des femmes ce qui devrait conforter leur pouvoir de négociation au sein des partis politiques, afin que ceux-ci leur offrent la possibilité d'effectuer un parcours dans la durée, garantie d'une réelle influence sur la vie politique du pays.

III - ASSURER L'ÉGALITÉ D'ACCÈS DES FEMMES ET DES HOMMES AUX EMPLOIS SUPÉRIEURS DES FONCTIONS PUBLIQUES

Sous l'influence du droit communautaire, toutefois plus offensif sur la légitimité du recours à des actions positives comme moyen de contribuer à l'égalité effective, notamment dans le champ de l'emploi et de la carrière professionnelle, le cadre législatif et réglementaire dans la fonction publique a, au fil du temps, évolué positivement sur ce sujet et des initiatives ont été engagées pour améliorer l'accès des femmes aux emplois supérieurs.

¹⁰⁶ *Pourquoi je laisse ma place*, Claude Evin, Le Journal du dimanche, 26 mars 2006.

Ainsi, conformément aux dispositions du statut général des fonctionnaires (loi du 13 juillet 1983 renforcée par les dispositions introduites par la loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes), le gouvernement remet tous les deux ans un rapport au Parlement sur la situation comparée des hommes et des femmes dans les fonctions publiques. Doivent y figurer le bilan des mesures prises pour garantir, à tous les niveaux de la hiérarchie, le principe d'égalité des sexes, ainsi que les objectifs retenus et actions menées à ce titre.

Par ailleurs, une circulaire du Premier ministre du 6 mars 2000 a institué des plans pluriannuels d'amélioration de l'accès des femmes aux emplois et postes d'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État, assortis d'objectifs chiffrés tenant compte de la représentation des femmes dans les corps ou emplois qui en constituent le vivier.

Enfin, un comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques a été créé le 10 novembre 2000 pour une durée de cinq ans et placé auprès du ministre de la Fonction publique. Durant son mandat, il a, dans le cadre de trois rapports, œuvré pour faire progresser la réflexion sur les causes des discriminations, analyser leurs manifestations concrètes, construire les outils pour suivre l'évolution de l'accès des femmes aux emplois supérieurs et par là, pouvoir tirer le bilan des politiques publiques et formuler des propositions pour faire progresser la place des femmes dans les fonctions dirigeantes.

Le cadre formel existe donc et, même si certains textes pourraient être utilement complétés ou précisés, l'essentiel réside non pas dans l'accumulation de dispositifs supplémentaires mais dans l'affirmation d'une volonté politique forte et permanente pour qu'ils soient effectivement mis en œuvre.

Telle est bien la conclusion à laquelle est parvenue le comité de pilotage au terme de son mandat en prônant la mise en œuvre d'une « culture du résultat ».

« C'est la volonté de mettre en pratique la logique paritaire qui est primordiale. Les fonctions publiques peuvent servir d'exemple à l'ensemble de la société. Pour cela, il est nécessaire que toutes les politiques publiques, aux niveaux central et déconcentrés, intègrent la démarche de l'égalité, qu'elles soient cohérentes entre elles et qu'à tous les niveaux les nominations témoignent en pratique de la volonté de promouvoir des femmes aux postes de responsabilité. En particulier au plus haut niveau, les nominations à décision du gouvernement devraient montrer la voie »¹⁰⁷.

¹⁰⁷ *Vouloir l'égalité*. Rapport précédemment cité.

A - PRÉVENIR LES DISCRIMINATIONS

Tout au long de son mandat, le comité de pilotage s'est efforcé de repérer les inégalités et a émis un certain nombre de propositions permettant d'éviter qu'elles se perpétuent.

1. Pérenniser les outils de mesure

Le comité de pilotage a construit et affiné un outil de mesure performant des inégalités. Il convient de pérenniser ces tableaux de bord harmonisés dans les différents champs des fonctions publiques aux niveaux central et déconcentrés.

Cela suppose pour chaque administration la production obligatoire et régulière des statistiques nécessaires sur les emplois supérieurs, les viviers de proximité et les potentiels promouvables évalués en postes occupés et en nominations.

Des outils similaires devraient être mis au point pour les filières d'accès à la haute fonction publique : candidatures, accès aux écoles, affectations et choix de sortie.

Les Conseils supérieurs des différentes fonctions publiques pourraient ainsi s'appuyer sur ces tableaux de bord pour promouvoir concrètement un meilleur équilibre hommes-femmes basé sur des critères de compétence.

2. Généraliser la féminisation des jurys, comités de sélection et organismes consultatifs

Le décret du 3 mai 2002 a institué une représentation minimale d'un tiers de membres de chaque sexe au sein de ces différentes instances. Outre que ces dispositions ne sont pas appliquées partout, il conviendrait que le tiers soit considéré comme une étape vers une représentation paritaire. En effet, la présence d'un nombre significatif de femmes dans ces structures contribuera sans nul doute au changement de la culture ambiante.

Les membres de ces différentes instances devraient par ailleurs bénéficier lors de leur désignation d'une formation spécifique à la mise en œuvre de l'égalité entre hommes et femmes.

B - FIXER DES OBJECTIFS DE RÉALISATION DES PLANS PLURIANNUELS D'AMÉLIORATION DE L'ACCÈS DES FEMMES AUX EMPLOIS SUPÉRIEURS ET LES HARMONISER

Le troisième rapport du comité de pilotage a tiré un bilan mitigé de l'évaluation de ces plans mis en place en 2000 et relancés en 2004 dans la fonction publique de l'État. Il les a classés en trois catégories en fonction du volontarisme manifesté.

Un premier groupe se limite à la vigilance et au recrutement préférentiel de femmes à leur sortie de l'ENA pour les emplois à pourvoir.

Un deuxième groupe mise sur l'avancée qui résultera des mesures générales de modernisation de la fonction publique, en termes de gestion personnalisée des carrières en particulier.

Le troisième groupe le plus actif, commence à mettre en œuvre des moyens d'accompagnement spécifiques et témoigne du passage d'une logique d'amélioration de la féminisation des emplois supérieurs à une démarche d'égalité professionnelle et de promotion de la mixité.

La délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social soutient la proposition du comité de pilotage d'harmoniser et de veiller à une présentation plus rigoureuse des plans pluriannuels d'amélioration de l'accès des femmes aux emplois supérieurs.

Outre une extension de leur champ à l'ensemble des fonctions publiques, **il conviendrait d'inciter chaque administration à fixer des objectifs chiffrés et d'attribuer aux conseils supérieurs des fonctions publiques une mission d'évaluation de progression des résultats.**

Pour la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du Conseil économique et social, deux volets devraient être mis en relief et plus particulièrement suivis dans le cadre de ces plans.

1. Affichage d'objectifs chiffrés de nominations de femmes

Les tableaux de bord permettent désormais de pointer les domaines où la part des femmes est anormalement faible au regard de leur présence dans les viviers de recrutement, laquelle est déjà inégalitaire au regard des potentiels reconnus comme promouvables. **Il conviendrait donc au minimum de fixer un principe général de nominations de femmes proportionnellement à ce qu'elles représentent dans ces derniers.**

Les nominations à la décision du gouvernement devraient tout particulièrement manifester cette volonté de promotion de la mixité.

2. Organisation du travail et gestion du temps

Bien qu'elles aient été incitées à le faire, seules quelques administrations ont mis en œuvre une charte de gestion du temps, notamment pour l'encadrement supérieur. **Leur mise en place devrait être accélérée et comporter au bénéfice des hommes comme des femmes des mesures de nature à favoriser la conciliation entre la vie professionnelle, la vie familiale et les temps sociaux.**

Enfin, le bilan des progrès accomplis et des moyens mis en œuvre dans le cadre des plans pluriannuels devrait figurer dans le rapport biennal sur l'égalité entre les femmes et les hommes soumis au Parlement et être publié.

C - VALORISER ET DIFFUSER LES BONNES PRATIQUES INITIÉES PAR CERTAINS MINISTÈRES

À l'occasion de la mise en œuvre des plans pluriannuels ou à la suite d'une attention particulière portée à la prise de responsabilités par les femmes, certains ministères ont initié des actions innovantes :

- nomination de femmes à des emplois supérieurs stratégiques (ministère de la Défense) ;
- anticipation de parcours de carrière valorisant, prévoyant à l'avance les mobilités dans le souci de mieux concilier vie professionnelle et familiale (ministère de la Défense) ;
- gestion personnalisée des carrières incluant des conseils sur le choix de postes inscrits dans un parcours promotionnel mais tenant compte des investissements professionnels variables en fonction des périodes de la vie (ministère de l'Équipement).

La diffusion d'expériences réussies relève clairement de la mission des coordonnateurs égalité hommes-femmes désignés dans chaque administration. Leur rôle d'interlocuteur privilégié de la direction générale de l'administration et de la fonction publique mériterait toutefois d'être mieux affirmé.

De même, le réseau qui les réunit devrait être plus actif pour faire connaître et diffuser les bonnes pratiques.

La délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du Conseil économique et social souligne enfin les effets positifs des actions volontaristes engagées par les institutions communautaires qui ont permis d'augmenter sensiblement le nombre de femmes nommées dans des emplois de direction grâce à la fixation d'objectifs chiffrés à atteindre dans un laps de temps déterminé, assortie de la préférence affichée pour les candidatures féminines à compétences et mérites égaux.

IV - CRÉER UN CONTEXTE FAVORABLE AU DÉVELOPPEMENT DE LA MIXITÉ DU MANAGEMENT DANS TOUTES LES ENTREPRISES

Face à la rareté des femmes à des postes de direction dans les entreprises, particulièrement dans les plus grandes d'entre elles, un consensus existe aujourd'hui, au moins pour souligner l'importance d'une réflexion et au mieux d'une action sur la question. En témoignent les nombreuses études, enquêtes et forums axés sur cette thématique dont les médias se font régulièrement l'écho.

Cependant, même en ce qui concerne **l'entrepreneuriat féminin** où la présence des femmes est la plus significative : elles forment 30 % des créatrices d'entreprises (créations pures ou reprises), les difficultés spécifiques auxquelles elles se heurtent (tenant dans la plupart des cas au fait d'être une femme et de diriger une très petite entreprise) ont incité Mme Catherine Vautrin, ministre déléguée à la Cohésion sociale et à la parité, à lancer en mars 2006 un « plan d'action visant à favoriser la création et la reprise d'entreprises par les femmes ». Ce plan a pour objet de :

- promouvoir les projets d'entreprise portés par les femmes auprès des organismes bancaires (plus réticents à leur égard que vis-à-vis des hommes) et des partenaires économiques ;
- développer l'accompagnement des femmes qui entreprennent ;
- faire grandir l'esprit d'entreprise chez les femmes.

Le Conseil économique et social souhaite d'autant plus la mise en œuvre rapide de ce plan qu'il a déjà eu l'occasion de regretter dans un avis récent¹⁰⁸ la sous-représentation des femmes dans l'ensemble des repreneurs d'entreprises, alors qu'elles constituent un potentiel économique très important et qu'elles ont souvent un niveau de formation initiale plus élevé que leurs homologues masculins.

Il convient donc de réitérer la préconisation du lancement d'une campagne de promotion spécifique sur la transmission d'entreprise auprès du public féminin et de donner plus de visibilité aux moyens dont peuvent disposer les femmes pour se lancer dans ce type de projet, afin de lever les inhibitions de celles qui hésitent encore.

Quant aux **grandes entreprises**, il ressort d'une étude menée par GEF/Accenture¹⁰⁹ qu'après avoir très majoritairement (93 %) pris conscience de l'existence de freins au déroulement de carrière des femmes, elles sont prêtes à 70 % à agir sur la base de ce constat au motif qu'il s'agit d'une opportunité managériale (89 %), les femmes ayant à leur yeux une manière de diriger différente et complémentaire de celle des hommes, mais aussi de l'application du principe d'égalité, hommes et femmes devant avoir les mêmes opportunités d'accès aux postes de direction pour 83 % des entreprises interrogées.

Ce qui semble donc désormais en cause, c'est la capacité des entreprises à créer les conditions qui favorisent la féminisation des équipes dirigeantes et mettent les femmes en situation de réussir dès le début de leur carrière.

¹⁰⁸ *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services*. Rapport et avis déjà cités.

¹⁰⁹ *La situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France*. Étude précédemment citée.

Avant de proposer différents leviers accélérateurs d'évolution, la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du Conseil économique et social souligne toutefois que leur légitimité dépend avant tout de l'implication personnelle des dirigeants, dans la durée, et qu'ils seront d'autant plus efficaces qu'ils produiront des effets sur l'ensemble de l'encadrement.

Par ailleurs, le changement dans les organisations ne pourra s'opérer que dans la mesure où les femmes auront atteint un taux significatif de représentation dans les niveaux hiérarchiques. Les effets de seuil sont, rappelons-le, très importants, car ce sont eux à terme qui contribueront au changement des représentations et modèles dominants.

Les grandes entreprises ont valeur d'exemple en la matière et leur taille leur offre en outre plus de latitude pour promouvoir des parcours diversifiés et innovants favorisant l'émergence et l'installation durable de bonnes pratiques. Pour les PME, des adaptations seront nécessaires en fonction de leur taille.

A - AGIR SUR LE RECRUTEMENT ET SUR LA DIVERSIFICATION DES PROFILS

Les actions au niveau du recrutement constituent une modalité relativement rapide pour une entreprise de faire évoluer la composition de la ressource dirigeante et de favoriser du même coup le développement de modèles en interne.

La population des grandes écoles commerciales est dorénavant équilibrée entre les garçons et les filles et **les politiques initiées par certaines entreprises de recruter en proportion égale aux taux de féminisation des filières de formation concernées par les emplois à pourvoir doivent être encouragées, de même que d'une manière générale la fixation d'un objectif de recrutement proportionnel aux candidatures féminines adaptées reçues.**

Quant à la lente progression des femmes dans les écoles d'ingénieurs, elle pourrait être partiellement compensée par une sensibilisation des recruteurs à l'intérêt de filières universitaires de haut niveau plus féminisées, en mathématiques, sciences physiques ou sciences économiques par exemple. Les entreprises y gagneraient en diversité de la ressource dirigeante et en limitation du « clonage » des élites.

B - UTILISER LA FORMATION CONTINUE COMME OUTIL DE PROMOTION

Plus encore que pour les hommes, la grande majorité des formations suivies par les femmes reste étroitement corrélée au développement de compétences strictement professionnelles.

Certaines entreprises, notamment dans le secteur financier, l'audit et le conseil, soucieuses de fournir des clés d'accès aux postes de direction à leurs cadres féminins de haut niveau développent à leur intention des formations au management.

Deux grandes écoles européennes et un cabinet français de conseil en ressources humaines organisent même des séminaires spécifiquement dédiés au leadership féminin, axés sur la valorisation des compétences et la compensation du handicap lié à l'isolement.

Il importe de faire connaître et développer ce type de formation, notamment dans le cadre des différents réseaux professionnels féminins œuvrant pour un meilleur positionnement de leurs membres dans les entreprises.

C - DIVERSIFIER LES PARCOURS ET AGIR SUR L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL

1. Développer des modalités individualisées de gestion de carrière

Une gestion individualisée des carrières implique en premier lieu de rompre avec la notion d'âge couperet qui prévaut encore largement dans les parcours de carrière. Une diversification des processus de sélection des dirigeants permet non seulement de prendre en compte les contraintes des femmes mères de jeunes enfants, mais répond à un désir de nombreux hommes de mieux articuler temps professionnel et personnel. Elle peut aussi faciliter la gestion des seniors des deux sexes dans l'entreprise.

Plusieurs modalités peuvent être développées pour faciliter l'accès des femmes aux plus hautes responsabilités dont certaines ont d'ores et déjà été mises en œuvre dans des entreprises engagées dans une démarche de mixité :

- proposer très tôt à des jeunes femmes « à potentiel » des fonctions opérationnelles de management dont elles conforteront les acquis dans les périodes où elles seront moins disponibles ;
- élargir parallèlement la tranche d'âge pour la détection et le suivi des dirigeants potentiels en la prolongeant au-delà de quarante ans, au bénéfice des femmes comme des hommes. L'entrée tardive des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur dans le monde du travail décale en effet dans le temps les différentes étapes de carrière ;
- assouplir le critère de mobilité souvent impératif pour parvenir au plus haut niveau : un changement d'environnement notable ou un poste à dimension internationale peuvent constituer des alternatives à la mobilité géographique *stricto sensu* ;
- substituer au modèle prédominant de carrière linéaire un modèle de carrière « par cycles » mieux adapté aux attentes des femmes mais aussi d'hommes de plus en plus nombreux ;
- **redéfinir le mode d'évaluation des performances individuelles de tous les cadres supérieurs en le liant plus explicitement aux résultats produits et aux compétences mises en œuvre pour les atteindre afin de minimiser l'évaluation d'image centrée sur le temps de présence.** Libérée de fausses contraintes, l'efficacité

professionnelle des femmes comme des hommes en sera renforcée et l'articulation vie professionnelle-vie privée plus harmonieuse.

2. Agir sur l'environnement professionnel

Favoriser l'accès des femmes aux lieux de décision implique aussi de lever les inhibitions et réticences de nombre d'entre elles du fait d'un sentiment d'isolement au fur et à mesure qu'elles progressent et des contraintes trop fortes susceptibles de nuire à leur équilibre de vie.

- Faciliter et encourager la prise de responsabilités par des femmes.

Pour ce faire, le parrainage et le *coaching*, de même que l'incitation à l'inscription dans des réseaux professionnels, apparaissent comme des outils pertinents. Entrent dans le cadre des premières des actions spécifiques de soutien au développement de carrière et à la préparation à la prise de responsabilités : partage d'expériences, accompagnement lors d'un changement de poste... De telles actions visent, en renforçant leurs compétences managériales, à améliorer la visibilité des femmes dans les processus de promotion et les plans de succession.

La participation à des réseaux relève du même état d'esprit (souci du repérage et volonté de promotion), mais permet également l'exercice d'une solidarité active. Les réseaux constituent en effet pour les femmes des lieux privilégiés d'échanges et de partage des facteurs de succès comme des difficultés. Ils offrent aussi l'occasion de mettre en avant et diffuser des modèles diversifiés de réussite.

- Améliorer l'articulation vie privée-vie professionnelle.

Outre les effets bénéfiques pour les femmes comme pour les hommes d'une organisation du travail plus souple et plus efficace (cf. 1 ci-dessus), il convient d'intégrer la maternité comme facteur structurel de la carrière des femmes.

La loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes a introduit de notables avancées à cet égard : garantie d'évolution salariale pour la période correspondant au congé de maternité et obligation d'inclure dans les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences l'élaboration d'actions pour favoriser l'égalité professionnelle, en particulier grâce à des mesures améliorant l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale.

L'offre de différentes prestations au sein de l'entreprise, notamment l'incitation à la création de crèches annoncée le 7 novembre 2006 par le ministre délégué à la Famille, comme le développement du plan de services à la personne et l'instauration du Chèque emploi service universel (CESU) sous sa forme préfinancée constituent par ailleurs des opportunités pour faciliter la vie quotidienne des parents, y compris dans les PME, dans le cadre d'une mutualisation des moyens.

Mais indépendamment des aides permettant de mieux concilier les différents temps de vie, **c'est bien l'évolution vers une réelle « parité familiale », perceptible dans la nouvelle génération, qui créera un contexte favorable à la mixité pour l'accès aux postes de responsabilité.**

Le lancement du « Label-Égalité » en juillet 2004 témoigne d'une volonté politique forte de promouvoir l'égalité et la mixité professionnelles et de donner valeur d'exemple aux actions initiées dans ce sens.

Le cahier des charges comprend une vingtaine de critères articulés autour de trois champs en lien avec les préconisations figurant ci-dessus :

- actions menées en faveur de l'égalité professionnelle évaluées en tenant compte en particulier de l'information et de la communication interne pour promouvoir la mixité et de la signature d'un accord d'entreprise dans le domaine de l'égalité professionnelle ;
- gestion des ressources humaines et management appréciés au regard de l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle continue, de la fixation d'objectifs de progression pour les unes et les autres, mais aussi expressément de la politique tendant à la mixité dans les différentes instances de décision ;
- prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel, évaluée aussi bien sur le plan de l'organisation du travail que des modalités de départ et retour des congés parentaux, en intégrant ces derniers dans le parcours de carrière.

Délivré pour une durée de trois ans, le « Label-Égalité » implique un contrôle intermédiaire à 18 mois afin de vérifier que le détenteur continue de satisfaire aux critères de labellisation souhaités et d'évaluer le processus d'amélioration engagé.

Depuis mars 2005, une vingtaine d'entreprises de toutes tailles et dans différents secteurs ont obtenu ce label et sont maintenant pour la plupart d'entre elles à la phase du rapport d'étape. **La délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du Conseil économique et social souhaite que les actions mises en œuvre soient recensées et fassent l'objet d'un premier bilan présenté par la ministre de la Parité et largement diffusé.**

Un nouveau souffle apparaît en effet indispensable pour relancer la **signature d'accords d'égalité professionnelle** dans la mouvance de la loi du 9 mai 2001. Une enquête réalisée fin 2004 à la diligence de la délégation aux droits des femmes du Sénat révélait en effet qu'à cette date 72 % des entreprises n'avaient toujours pas ouvert de négociations à ce sujet.

De fait, on ne dénombre en 2006 qu'une cinquantaine d'accords signés notamment dans les grands groupes (dont trois accords de branche), mais un seul mentionne le fait que « concernant l'accès aux équipes dirigeantes, des objectifs chiffrés seront fixés au niveau des directions et branches »¹¹⁰.

L'égalité de droits a encore été renforcée avec le vote de la loi du 23 mars 2006 sur l'égalité salariale, mais il apparaît que dans la période récente le dispositif législatif a pris de l'avance sur la réalité et ne suffit manifestement pas à assurer une véritable égalité de fait.

D - FAIRE PROGRESSER LA MIXITÉ DANS LES INSTANCES DE GOUVERNANCE DES GRANDES ENTREPRISES

La délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du Conseil économique et social estime que, compte tenu de leur valeur d'exemple et d'entraînement, des signes concrets manifestant une volonté d'amélioration de la mixité dans les instances dirigeantes des grandes entreprises devraient être affichés.

Certains pays (Norvège, Espagne) ont à cet égard fixé des quotas par voie législative. Rappelons qu'une tentative de ce genre, sous forme d'un article de la loi sur l'égalité des chances du 23 mars 2006, a été censurée par le Conseil constitutionnel.

En revanche, **la fixation d'objectifs de représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration**, assortie d'une obligation de compte rendu que les sociétés seraient tenues de publier et de justifier en cas de défaillance, serait tout à fait conforme à la démarche préconisée par la Commission européenne dite « *se conformer ou se justifier* » en fonction de laquelle les sociétés d'une part « *sont tenues d'expliquer leurs propres pratiques par référence à une série de meilleures pratiques recommandées* » et d'autre part indiquent chaque année les recommandations qui n'ont pas été observées en justifiant « *de manière concluante et précise* » l'étendue et les causes des écarts importants¹¹¹.

¹¹⁰ Cf. Jacqueline Laufer et Rachel Silvera, *L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ?*, Revue de l'OFCE, avril 2006.

¹¹¹ Recommandation CE n° 2005/162 - 15 février 2005 et analyse juridique de Philippe Lutton, *La place des femmes dans les conseils d'administration des sociétés anonymes - Aspects législatifs*, Revue Lamy Droit des affaires, mai 2006.

L'Institut français des administrateurs s'inscrit tout à fait dans cette démarche et a formulé lors d'un colloque du 19 octobre 2005 puis à nouveau en juin 2006 plusieurs propositions pour l'amélioration de la gouvernance en préconisant une présence renforcée des femmes dans les conseils d'administration. Parmi celles-ci, la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes du Conseil économique et social retient plus particulièrement :

- en amont, mettre en place des procédures pour favoriser l'identification et le recrutement de femmes à haut potentiel grâce à la création d'une base de données sécurisée, constituant un vivier de futures candidates et mise à disposition (avec leur accord) des cabinets de chasseurs de têtes ;
- inclure au moins 50 % de femmes dans la liste de candidats pour les nominations et renouvellements. Cet objectif devrait être favorisé par la place importante des administrateurs indépendants (extérieurs à l'entreprise) dans la gouvernance en France. Mme Cathy Kopp, lors de son audition, a souligné que la diversification des profils au sein des conseils d'administration, au-delà du vivier trop restreint des PDG ou DG, pourrait rapidement donner plus d'ouverture aux femmes ;
- et bien sûr, mesurer, communiquer et publier de la façon la plus large possible les progrès accomplis.

Des manifestations importantes telles le Women's forum ou les enquêtes régulièrement effectuées par de grands réseaux de femmes cadres supérieures (European Paris Women Network, Grandes Écoles au Féminin, Action de femmes...) pourraient être l'occasion de mettre en avant les sociétés exemplaires et de vérifier leur engagement dans la durée.

CONCLUSION

La prise de conscience de l'existence du plafond de verre et des mécanismes qui participent à sa construction est aujourd'hui effective. Les difficultés d'accès des femmes aux lieux de décision constituent en réalité la manifestation la plus emblématique des inégalités entre hommes et femmes, constatées depuis trop longtemps et qui ne se réduisent que très lentement, tant dans la vie professionnelle (écarts de rémunération, types d'emplois occupés...) que dans le partage des tâches familiales. Des actions volontaristes mises en œuvre notamment dans le domaine législatif comme par la Commission européenne, relayées et régulièrement suivies dans le cadre du PNR, visent à accélérer le processus d'éradication de toutes les discriminations liées au genre.

Dans ce contexte, la promotion de la mixité dans les sphères dirigeantes, au sein du secteur public comme du secteur privé, va bien au-delà d'une vision purement élitiste. Elle ne trouvera tout son sens qu'en raison de son effet d'entraînement pour une plus grande présence des femmes à tous les niveaux des organisations, favorisant une évolution positive des modes de management.

Certaines entreprises, convaincues que la perception des situations et des problèmes par les femmes et les hommes comme les compétences qu'ils développent pour y répondre sont complémentaires, sont déjà entrées dans une dynamique de changement et voient dans la mixité un facteur de richesse, de créativité, d'efficacité économique et de progrès social. Cependant la grande majorité demeure attentiste et quelques-unes franchement réticentes.

Mobilisation et vigilance des principaux acteurs et de la société civile apparaissent donc indispensables pour promouvoir la participation équilibrée des femmes et des hommes aux processus de décisions politiques et économiques et traduire cette évolution dans les faits.

Du côté des dirigeants en place, l'implication personnelle et la fixation d'objectifs de nomination de femmes à des postes de responsabilités, alliées à un souci permanent de communiquer, convaincre et évaluer constituent un impératif mais aussi une condition de réussite.

Il importe tout autant que les femmes elles-mêmes aient à cœur de valoriser leurs capacités en diversifiant leurs choix d'affectations, en se rendant plus visibles grâce aux réseaux professionnels et en contribuant ainsi à mettre en avant des modèles variés de dirigeantes.

C'est grâce à cette impulsion conjointe, conjuguée à une nécessaire volonté politique, qu'une nouvelle stratégie de management partagé pourra se mettre en place, fondée sur une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les lieux de décision et que la mixité deviendra moins une exigence qu'une évidence.

ANNEXE
Résultat du vote de la délégation le 13 décembre 2006

Ont voté pour : 13

Groupe de l'agriculture	Mme Gisèle Cornier
Groupe des associations	M. André Leclercq
Groupe la CFDT	Mme Claude Azéma
Groupe de la CFE-CGC	Mme Michèle Viguier
Groupe de la CFTC	Mme Gabrielle Simon
Groupe de la CGT	Mme Pierrette Crosemarie
Groupe de la CGT-FO	Mme Denise Peikert
Groupe des entreprises privées	Mme Françoise Vilain
Groupe des Français établis hors de France, de l'épargne et du logement	Mme Monique Bourven
Groupe de la mutualité	Mme Michelle Gauthier-Tissier
Groupe des personnalités qualifiées	Mme Marie-Madeleine Dieulangard
Groupe des professions libérales	Mme Jacqueline Socquet-Clerc Lafont
Groupe de l'UNAF	Mme Marie-Claude Petit

LISTE DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- *Effets directs et indirects de la loi du 6 juin 2000 : un bilan contrasté*, observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, mars 2005.
- *Rapport d'évaluation de la loi du 6 juin 2000 tendant à favoriser l'égal accès des hommes et des femmes aux mandats électoraux et fonctions électives*, ministère délégué à la Cohésion sociale et à la parité, 23 février 2005.
- Marie-Jo Zimmermann, rapporteure générale de l'observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, *Parité et modes de scrutin : conforter l'égalité*, juin 2004.
- *Femmes et hommes - Regards sur la parité*, INSEE, édition 2004.
- Anne-Marie Colmou, *L'encadrement supérieur de la fonction publique : vers l'égalité entre les hommes et les femmes*, La Documentation française, février 1999.
- Anicet Le Pors, Françoise Milewski, *Piloter l'accès des femmes aux emplois supérieurs*, mars 2002.
Promouvoir la logique paritaire, juillet 2003.
Vouloir l'égalité, août 2005.
Rapports du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques remis au ministre de la Fonction publique, La Documentation française.
- *Politique d'égalité des chances : recruter plus de femmes aux postes de responsabilité*, Base de données Europa, communication du 12 avril 2006.
- Annie Fouquet, *Les femmes chefs d'entreprise, le cas français*, Travail, genre et sociétés n° 13, avril 2005.
- BIMSA n° 58, novembre 2005.
- *Avocats : faits et chiffres*, Conseil national des Barreaux, septembre 2005.
- Françoise Vilain, *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services*, rapport et avis du Conseil économique et social, 15 décembre 2004.
- *Ten years later : limited progress, challenges persist*, Catalyst Census of women board directors of the Fortune 500, 2005.
- *EuropeanPWN BoardWomen*, Monitor 2006.
- Bénédicte Bertin-Mouro et Catherine Laval en collaboration avec Michel BAUER (CNRS-MBC), *Repenser l'équilibre hommes-femmes dans la ressource managériale et dirigeante*, Les Échos Études, novembre 2005.
- *Comment favoriser la mixité au sein des conseils d'administration ?*, Institut français des administrateurs, 29 juin 2006.
- Étude CNRS - BOYDEN, 1997.

- Tita A. Zeïtoun, *Femmes d'influence et le gouvernement d'entreprises*, 2004 et actualisation 2005.
- Cécile Guillaume, *Engagement et prise de responsabilité des femmes à la CFDT*, rapport pour le fond social européen, janvier 2005.
- *Enquête permanente sur les conditions de vie des ménages*, INSEE, résultats 2004.
- *Enquêtes du laboratoire Matisse du CNRS*, 2000-2003-2005.
- Muriel Tabariès, Viviane Tchernonog, *Les femmes dans les associations. Premiers résultats de l'enquête sur le profil des dirigeants bénévoles des associations*, mars 2004.
- Muriel Tabariès, Viviane Tchernonog, *Gouvernance des associations. La montée des dirigeantes : évolutions structurelles, évolutions sociétales ?*, Économie sociale et droit, tome 2. Actes des XXVI^e journées de l'Association d'économie sociale, Nancy, 7 et 8 septembre 2006. L'Harmattan.
- Michel Dreyfus, *Les femmes et la mutualité*, Mutualité française, juin 2006.
- *L'état de l'école*, ministère de l'Éducation nationale, n° 15, édition 2005.
- Catherine Marry, *Les femmes ingénieurs - Une révolution respectueuse*, Éditions Belin, mars 2004.
- *À partir de la mixité à l'école, construire l'égalité*. Contribution présentée par Mmes Monique Mitrani et Geneviève Couraud, délégation aux droits des femmes du Conseil économique et social, 2000.
- Claude Azéma, *Favoriser la réussite scolaire*, rapport et avis du Conseil économique et social, 9 octobre 2002.
- *L'ambition au féminin. Les parcours professionnels des anciennes et diplômées des réseaux GEF*, Étude, février 2005.
- *La situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France*, GEF/Accenture, Étude, juin 2003.
- *Les métiers selon le sexe*, observatoire des inégalités, Étude, mars 2004.
- *Le temps des femmes*, APEC-Cadres, Les études de l'emploi cadre, mars 2005.
- François de Singly, *Fortune et infortune de la femme mariée*, Paris PUF, 2002.
- Jacqueline Laufer, *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre*, rapport pour la DARES, octobre 2003.
- *Les écarts de salaires entre hommes et femmes en 2002 : une évaluation possible de la discrimination salariale*, ministère de l'Emploi et de la cohésion sociale, DARES, Premières synthèses, n° 22-15, juin 2006.
- *Les salaires des hommes et des femmes. Des progressions particulièrement inégales en début de vie active*, Centre d'études et de recherches sur les qualifications, Bref n° 219, mai 2005.

- *Une dirigeante de société gagne un tiers de moins que son homologue masculin. Les salaires des dirigeants de société*, INSEE Première n° 951, mars 2004.
- *L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises*, ORSE n° 5, février 2004.
- Agnès Arcier, *Le quotient féminin de l'entreprise*, CPA Éditions, novembre 2002.
- Hervé Sérieyx, Gabrielle Rolland, *Colère à deux voix : quand les organisations laminent les talents*, Dunod, 1999.
- Viviane de Beaufort, professeur de droit communautaire à l'ESSEC, *La diversité managériale hommes-femmes dans l'Union européenne - Enjeu de société, enjeu économique*, novembre 2006.
- *Pourquoi je laisse ma place*, Claude Evin, Article du Journal du dimanche, 26 mars 2006.
- Philippe Lutton, *La place des femmes dans les conseils d'administration des sociétés anonymes - Aspects législatifs*, Revue Lamy Droit des affaires, mai 2006.
- Jacqueline Laufer, Rachel Silvera, *L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ?*, Revue de l'OFCE, avril 2006.

Colloques :

- *De la mixité... à l'égalité dans le système éducatif*, Actes du colloque. ministère de l'Éducation nationale, mai 2004.
- *Les cadres et ingénieurs au regard du genre*, Sophie Pochic. Actes de la journée du 20 juin 2003. CNRS.
- *Du mythe à la réalité : l'égalité des chances au féminin*, Actes du colloque du 8 mars 2006, délégations aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, du Sénat et du Conseil économique et social.
- *Cinq ans après la loi : parité... mais presque*, Actes du colloque à l'Assemblée nationale, délégation aux droits des femmes, juillet 2005.

TABLE DES SIGLES

ACFCI	: Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie
AGIRC	: Association générale des institutions de retraite des cadres
APCA	: Assemblée permanente des chambres d'agriculture
APCM	: Assemblée permanente des chambres de métiers
APE	: Agence des participations de l'État
APEC	: Association pour l'emploi des cadres
BIT	: Bureau international du travail
CAPEB	: Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment
CCI	: Chambre de commerce et d'industrie
CEREQ	: Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CESE	: Comité économique et social européen
CESU	: Chèque emploi service universel
CFDT	: Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	: Confédération française de l'encadrement CGC
CFTC	: Confédération française des travailleurs chrétiens
CGAD	: Confédération générale de l'alimentation en détail
CGPME	: Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CGT	: Confédération générale du travail
CGT-FO	: Confédération générale du travail Force ouvrière
CNAM	: Confédération nationale de l'artisanat, des métiers et des services
CNAV	: Caisse nationale d'assurance vieillesse
COPEC	: Comité pour l'égalité des chances
CPGE	: Classe préparatoire aux grandes écoles
CRCI	: Chambre régionale de commerce et d'industrie
CSP	: Catégorie socioprofessionnelle
DGA	: Directeur général adjoint
DGS	: Directeur général des services
FNSEA	: Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
GEF	: Grandes écoles au féminin
HALDE	: Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité
INSEE	: Institut national de la statistique et des études économiques
IUFM	: Institut de formation des maîtres
MEDEF	: Mouvement des entreprises de France
MSA	: Mutualité sociale agricole
OFCE	: Observatoire français des conjonctures économiques
ONISEP	: Office national d'information sur les enseignements et les professions
ORSE	: Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises
PNR	: Programme national de réforme
RSE	: Responsabilité sociale des entreprises
TPE	: Très petite entreprise

UDAF : Union départementale des associations familiales
UNAF : Union nationale des associations familiales
UNAPL : Union nationale des professions libérales
UNSA : Union nationale des syndicats autonomes
UPA : Union professionnelle artisanale

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1 :	Élections européennes de 1979 à 2004 en France	9
Tableau 2 :	Pourcentage de femmes siégeant dans les parlements nationaux des pays de l'Union européenne	14
Tableau 3 :	Les femmes élues dans les conseils régionaux.....	17
Tableau 4 :	Comparaison du nombre de femmes maires par taille de commune en 1995 et en 2001 (Métropole).....	21
Tableau 5 :	Présidences et directions administratives des structures intercommunales en 2005.....	22
Tableau 6 :	L'inégal accès des femmes aux emplois supérieurs en 2003 (Pourcentage de femmes parmi les emplois de direction).....	28
Tableau 7 :	L'inégal accès des femmes aux emplois supérieurs en 2003 (Pourcentage de femmes parmi les emplois de direction).....	28
Tableau 8 :	Évolution du nombre et de la part des femmes parmi les cadres et les professions intellectuelles supérieures	35
Tableau 9 :	Proportion de femmes dirigeantes en fonction de la taille de l'entreprise	36
Tableau 10 :	La pyramide inversée : de la population totale aux indépendants employeurs, la part des femmes se réduit.....	36
Tableau 11 :	Les travailleurs indépendants selon la nomenclature des PCS (professions et catégories socioprofessionnelles classées par taux de féminisation décroissant)	37
Tableau 12 :	Répartition des indépendants selon la taille de l'entreprise	38
Tableau 13 :	Les femmes des équipes dirigeantes et les secteurs d'activité.....	52
Tableau 14 :	Présence des femmes dans les instances dirigeantes des chambres de commerce et d'industrie	65
Tableau 15 :	Taux d'adhésion à différentes associations	67
Tableau 16 :	Degré de participation à la vie associative	68
Tableau 17 :	Part de femmes dirigeantes en 2003 et 2005	69
Tableau 18 :	Part des présidentes selon le secteur en 2003 et 2005 (en %)	69
Tableau 19 :	Synthèse de la place des femmes dans les lieux de décision politiques et des secteurs public et privé	71
Tableau 20 :	Part des filles dans les différentes séries de classe terminale de l'enseignement du second degré - Évolution 1999-2005....	80
Tableau 21 :	Part des femmes dans les différentes disciplines des universités en 2004-2005	81
Tableau 22 :	Les étudiants par type d'établissement - Évolution de la part des femmes 1990-2005	82
Tableau 23 :	Salaires nets annuels moyens par catégorie socioprofessionnelle (à temps complet)	93

Graphique 1 :	Pourcentage de députées européennes françaises de 1979 à 2004.....	9
Graphique 2 :	Pourcentage de femmes siégeant au Parlement européen	11
Graphique 3 :	Pourcentage de femmes au sein des groupes du Conseil économique et social	17
Graphique 4 :	Évolution comparée de la place des femmes dans les conseils d'administration.....	42
Graphique 5 :	Les pays scandinaves en tête du classement.....	43
Graphique 6 :	Équipes dirigeantes des sociétés des Eurolist A et B	45
Graphique 7 :	Membres des conseils d'administration ou de surveillance	46
Graphique 8 :	Décideurs des sociétés de l'Eurolist A	48
Graphique 9 :	Proportion des femmes parmi les décideurs des sociétés de l'Eurolist A.....	49
Graphique 10 :	Managers des sociétés de l'Eurolist A	49
Graphique 11 :	Fonctions des femmes des équipes dirigeantes des sociétés d'Eurolist A et B	50
Graphique 12 :	Équipes dirigeantes exécutives.....	54
Graphique 13 :	Proportion des femmes dans les équipes dirigeantes.....	54
Graphique 14 :	Fonctions des femmes dirigeantes.....	55
Graphique 15 :	Part des étudiantes dans les établissements d'enseignement supérieur en 2004-2005.....	83
Graphique 16 :	Écarts de salaires entre les hommes et les femmes en 2002, dans le secteur privé, la fonction publique d'État et la fonction publique territoriale.....	95

Après un état des lieux confirmant l'existence du fameux « plafond de verre » et un recensement des freins et processus qui contribuent à la rareté des femmes dans les lieux de décision quels qu'ils soient, la communication de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes évoque les raisons qui doivent conduire notre société à promouvoir la mixité dans ses différentes instances dirigeantes.

Puis sont proposés des moyens concrets pour que cet objectif de management partagé dont la valeur ajoutée est probante passe de l'incantation à la réalité.