

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X I I I I <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Délégation aux droits des femmes et l'égalité des chances entre les hommes et les femmes

- Audition, sur le thème de l'accès des femmes aux responsabilités sociales et professionnelles, de Mme Véronique Préaux-Cobti, présidente, et de Mme Clarisse Reille, vice-présidente de l'association *Grandes Écoles au Féminin*. ..... 2

Mercredi

4 février 2009

Séance de 11 heures 15

Compte rendu n° 15

SESSION ORDINAIRE DE 2008-2009

**Présidence  
de Mme Marie-Jo  
Zimmermann,  
Présidente**



**La Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes a procédé à l'audition, sur le thème de l'accès des femmes aux responsabilités sociales et professionnelles, de Mme Véronique Préaux-Cobti, présidente, et de Mme Clarisse Reille, vice-présidente de l'association *Grandes Écoles au Féminin*.**

**Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann.** Merci, Mesdames, d'avoir répondu à notre demande pour aborder les points suivants : Lorsqu'elles ont suivi les mêmes formations et acquis les mêmes diplômes que les hommes, comment les femmes avancent-elles professionnellement ? Quels obstacles rencontrent-elles et comment les lever ? Pour vous, légiférer est-il une solution ?

**Mme Véronique Préaux-Cobti, présidente de l'association *Grandes Écoles au Féminin*.** Il faudra sans doute légiférer un jour. Autrefois, je n'en aurais pas été partisane. Aujourd'hui, je me dis qu'un accompagnement législatif est nécessaire.

*Grandes Ecoles au Féminin*, c'est la réunion de neuf groupements d'anciennes élèves de grandes écoles, ENA, Centrale, HEC, ESSEC, ESCP-EAP, Mines, Polytechnique, INSEAD et Ecole nationale des Ponts et Chaussées. L'association a été créée en 2001 à partir du constat suivant : ces grandes écoles ont été ouvertes aux femmes il y a une trentaine d'années, et elles ont très vite été mixtes (il y a 25 ans, il y avait déjà 40 % de femmes dans les écoles de commerce même si cela est moins vrai pour les écoles d'ingénieurs) or, on ne retrouve pas aujourd'hui ces femmes dans les organigrammes des entreprises. Pourquoi cela ?

Il apparaît que, dans les associations d'anciens, les femmes sont beaucoup moins présentes que les hommes. En revanche, quand nous avons commencé à les interroger sur leurs carrières, elles se sont mobilisées en nombre, à tel point qu'en 2004, lorsque nous avons présenté les résultats de notre première étude, nous n'avons pas pu accueillir toutes celles qui le souhaitaient ; la salle était trop petite. Nous avons donc organisé une deuxième présentation, au Musée du Louvre à laquelle mille d'entre elles sont venues.

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** J'ai pu constater que, à l'ENSAM de Metz, la mobilisation des filles pour leur carrière s'est considérablement développée depuis dix ans.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Ces statistiques et cette mobilisation ont été les deux éléments majeurs du lancement de GEF.

Notre association s'est donnée une triple mission.

D'abord, observer le parcours professionnel des femmes diplômées de ces écoles.

Ensuite, sensibiliser les dirigeants à l'accès des femmes aux responsabilités. Nous utilisons pour cela la diffusion de nos études et, depuis l'année dernière, l'organisation de petits-déjeuners où nous recevons des dirigeants pour des échanges sincères et conviviaux.

Notre troisième objectif est de coordonner les actions et de mettre en réseau les associations. Quand GEF s'est créée, HEC au féminin venait d'apparaître, puis ESCP-EAP femmes, ESSEC au féminin, Centrale au féminin, X au féminin, ENA au féminin. Chacune de ces associations organise régulièrement des manifestations thématiques, des conférences, des formations, mène des actions en faveur des femmes diplômées de leurs écoles. Nous essayons

de coordonner ces actions, de façon à ce que chacune des associations profite de celles organisées par les autres. La vocation de GEF est de mettre ces femmes en réseau.

Nos membres sont en réalité les neuf associations d'anciennes élèves. Nous n'avons pas d'adhérentes directes, et cela est volontaire. Lorsque nous organisons une action, nous avons accès à près de 70 000 diplômées, puisque chaque association est en contact avec ses propres membres. Ce mode d'organisation nous permet aussi d'être en relation à la fois avec les hommes et les femmes ; pour avancer, il faut pouvoir parler aussi avec les hommes des sujets que nous traitons entre femmes.

Depuis sa création, GEF a conduit trois études et en a entrepris une quatrième. Nous tenons à communiquer sur des faits, de façon à sortir des idées reçues et des *a priori*.

La première étude a été menée auprès des grandes entreprises en France, en 2001-2002, en partenariat avec *Accenture*. L'objectif était de connaître leur position sur la place des femmes dans l'entreprise. En six ans, beaucoup de changements ont eu lieu sur ce point, même si l'on peut regretter qu'il n'y en ait pas eu plus. A l'époque, 70 % des entreprises interrogées ont répondu qu'il s'agissait d'un vrai sujet pour elles-mêmes. En même temps, 90 % des directeurs des ressources humaines et des directeurs généraux considéraient qu'il existait des freins aux carrières des femmes. Il était bien que ce soit dit.

En 2005 nous avons réalisé une deuxième étude, quantitative, en collaboration avec l'IPSOS. Nous l'avons appelée « l'ambition au féminin ». Il s'agissait de montrer que ces femmes diplômées étaient ambitieuses et qu'elles n'avaient pas fait leurs études pour élever leur famille. Ces femmes, qui représentent certes une population très spécifique, mais une partie importante du management des entreprises, déclaraient qu'elles avaient étudié pour faire carrière, même si elles avaient aussi envie de concilier cela avec les autres facettes de leur vie. L'étude a montré qu'un tiers de ces femmes étaient payées moins bien que leur mari, un tiers pareillement, et un tiers mieux qu'eux.

Cela nous a amenées en 2007 à la troisième étude, destinée à recueillir l'avis des hommes. Son objectif était d'établir un comparatif des parcours professionnels des hommes et des femmes depuis la sortie, la même année, de la même école. En préalable, avec IPSOS, nous avons composé un groupe d'hommes, où chacun a pu évoquer librement la vie dans son entreprise, mêlant vie professionnelle et personnelle –certains managers vivent avec des femmes qui travaillent, d'autres avec des femmes qui ne travaillent pas. Cette étape a permis d'élaborer le questionnaire de l'étude quantitative comparée, qui a été envoyé aux 70 000 diplômés ; le taux de réponse a été de 10 % environ, au lieu de 2 % ou 3 % environ pour ce type d'enquête.

L'étude a conclu que les hommes et les femmes diplômés de ces écoles font preuve de la même ambition professionnelle. Lorsqu'on leur demande quelle est leur ambition, ils répondent à 60 %, hommes et femmes confondus, que c'est réussir une carrière. Les femmes sont un peu plus exigeantes sur tout : elles veulent réussir et leur carrière et leur vie personnelle et de famille, tandis que les hommes ont un spectre moins large. En revanche, l'ambition, l'investissement professionnels sont les mêmes : 90 % de ces femmes travaillent.

**Mme Clarisse Reille.** C'est une différence avec les chiffres habituels. Les femmes issues des grandes écoles ne cessent pas de travailler lorsqu'elles ont des enfants, y compris un troisième.

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** Elles ont les moyens financiers de se faire accompagner pour cela.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Elles mettent en place une organisation. Dix pour cent sont à temps partiel, mais ce sont des temps partiels à 90 %. C'est une petite flexibilité qu'elles demandent. Elles déclarent le même nombre d'heures hebdomadaires que les hommes, 55 heures, voyagent autant, acceptent la même mobilité.

Or, pour cette même ambition et ce même investissement, on constate que les résultats ne sont pas les mêmes. Elles sont deux fois moins nombreuses que les hommes à encadrer de grandes équipes, ou à siéger dans des comités de direction. On voit aussi des différences de salaires importantes, y compris dès le début de carrière.

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** Beaucoup de mes anciennes élèves m'exposent que la différence commence dès l'entretien d'embauche et le premier salaire. Je les avertis sur ce point.

**Mme Clarisse Reille.** L'écart salarial est de 10 % la première année, de 20 % à l'âge de 30 ans.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Et l'écart est encore plus fort si l'on ne retient que le secteur privé.

Les deux causes de cet écart les plus communément admises, par les hommes comme par les femmes, ce sont les enfants et la mobilité. On a donc comparé les réponses des femmes et des hommes, avec enfants ou sans enfants.

Jusqu'à deux enfants – la moyenne nationale – il n'y a pas de différence. Un léger écart apparaît avec le troisième enfant. Ces femmes ont d'ailleurs plus d'enfants que la moyenne. Même si l'on peut les relier au milieu social, ces résultats sont contraires au schéma américain, selon lequel les femmes qui font carrière privilégient celle-ci aux dépens de leur famille.

De plus, 70 % de ces femmes se disent mobiles, à comparer avec 80 % des hommes.

**Mme Clarisse Reille.** Le seul point sur lequel les réponses des femmes et des hommes diffèrent, c'est que les hommes sont plus nombreux à déclarer qu'ils s'arrêteraient de travailler s'ils en avaient les moyens !

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Les hommes pensent le vouloir; les femmes savent qu'elles ne le veulent plus...

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** Les réponses diffèrent-elles en fonction des tranches d'âge, entre la génération des 25-40 ans et celle des 45-60 ans ?

**Mme Clarisse Reille.** L'analyse en termes de classes d'âge ne comporte rien de discriminant.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Non, ou très peu. La seule différence notable concerne les résultats de l'étude précédemment citée sur les salaires : la proportion n'est pas la même selon les tranches d'âge.

La maternité ne donne pas envie d'arrêter de travailler. Lorsqu'on demande à ces femmes si, au cas où elles en auraient la possibilité matérielle, elles s'arrêteraient de travailler, la majorité d'entre elles répond non, même lorsqu'elles ont trois enfants ou plus. Les freins habituellement invoqués, enfants et mobilité, sont donc très surestimés. Cela dit, ces motifs constituent des freins du fait même qu'ils sont des *a priori*.

En revanche, un élément est très significatif. On a demandé dans le questionnaire si les uns et les autres observaient ou avaient observé des différences de parcours professionnel entre les hommes et les femmes diplômés de leurs écoles : 63 % des femmes ont répondu oui, 65 % des hommes ont répondu non. Les hommes ne se rendent pas compte. Leur attitude n'est pas volontaire ; la difficulté n'est pas vue. C'est aussi un motif d'optimisme. Les hommes ne se rendent pas compte de la façon dont les femmes ont évolué, de ce qu'elles veulent.

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** On pourrait donc être optimiste ?

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Oui. Il faut aider les hommes à se rendre compte.

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** Mais ensuite, la mise en œuvre est une autre affaire.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Tant que les hommes ne se rendent pas compte, on ne peut pas vraiment avancer. La population sur laquelle nous travaillons n'est pas neutre. La mentalité collective ne peut pas imaginer qu'une femme diplômée de Polytechnique ou de l'ENA a plus de difficultés qu'un homme.

**Mme Clarisse Reille.** Lorsque, dans chacune de nos associations, nous avons présenté cette étude, devant des publics essentiellement masculins, nous avons toutes constaté leur surprise. Pour eux, c'était quelque chose de vraiment nouveau.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Je travaille aussi, à titre professionnel, sur ces différences entre les hommes et les femmes qu'on ne voit pas et qui ne sont donc pas prises en compte. De façon générale, les hommes pensent « à la place de ». Ainsi, on ne proposera pas une jeune femme pour une promotion car elle vient d'avoir son deuxième enfant. Peut-être la veut-t-elle, cette promotion. Mais comme elle a appris à moins s'exprimer, elle ne la demande pas. Une des explications des différences de salaires, c'est que les femmes demandent moins. Dans nos associations, nous leur apprenons à demander.

La position de GEF est de montrer que la situation des femmes dans les entreprises n'est pas voulue. Si l'on aborde la question à partir d'un regard objectif sur l'état des lieux, on réussit à avancer car on sort de la revendication.

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** On passe ainsi à la constatation, à partir de laquelle on peut faire prendre conscience. Cela a toujours été ma démarche tant à la délégation de l'Assemblée nationale aux droits des femmes qu'à l'Observatoire de la parité.

**Mme Clarisse Reille.** C'est pour cela que nous sommes très attachées à conduire des études solides, avec des partenaires reconnus.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Quand nous disons que 90 % de ces femmes travaillent et sont ambitieuses, certains ne nous croient pas ; ils nous répondent que ce sont celles qui sont ambitieuses qui répondent. Mais l'échantillon statistique n'est pas contestable.

**Mme Clarisse Reille.** Depuis juin 2008, nous avons lancé les petits-déjeuners « Grandes écoles au féminin » pour échanger de façon très simple et constructive avec des grands patrons. Nous avons déjà reçu plusieurs d'entre eux. Certains considèrent que la place des femmes est un enjeu de compétitivité pour leur propre entreprise. Ils font attention à la proportion des femmes dans les recrutements ou les promotions, agissent de façon volontariste. D'autres, en toute bonne foi, exposent que ce sont les femmes qui font un autre choix que celui de l'entreprise.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Et ce devant 40 femmes issues de grandes écoles, qui sont là pour avancer ! Pour moi, leur raisonnement ne correspond pas à une démarche volontaire.

Notre dernier invité a émis l'idée, qui a mon sens n'est pas fausse, que les difficultés des femmes viennent du mode de management : il se fait en bande, en clan, pas en équipe ; ce peut être le clan qui ne veut pas. La discussion a beaucoup fait évoluer cet invité sur les quotas, à propos desquels il était au départ suspicieux.

**Mme Clarisse Reille.** Il est arrivé qu'une femme, dans une banque, ait eu le meilleur bonus ; elle nous a dit qu'ensuite on avait augmenté tous les hommes ! On ne verrait pas cela en sens inverse. Une autre a exposé que son mari souhaitait obtenir une augmentation, sans trop savoir comment faire ; elle lui a suggéré de faire valoir que sa femme gagnait plus que lui. Il a réussi !

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** L'ancien PDG d'une grande entreprise automobile que je connais bien était très méticuleux sur la place des femmes dans l'entreprise. Cette question n'est pas la priorité de son successeur. Un changement de PDG peut freiner une évolution en cours.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Aujourd'hui, l'impulsion vient effectivement des présidents des entreprises.

**Mme Clarisse Reille.** Pour moi, l'automobile est un exemple emblématique. Je suis présidente de Centrale au féminin. Le secteur automobile comporte beaucoup de centraliens. Les centraliennes en revanche ne se font aucune illusion sur les possibilités qu'il leur offre. J'ai envie de résumer les difficultés de ce secteur par le fait qu'il est dirigé par des hommes qui ont construit des produits pour les hommes sans voir que le monde changeait, qu'il comportait de plus en plus de consommatrices détentrices de pouvoir d'achat, que les valeurs devenaient plus émotionnelles. Cela n'aurait pas échappé à une entreprise dont le management aurait été réparti entre hommes et femmes.

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** C'est le secteur où l'on peut voir le mieux où et comment une femme est bloquée dans sa carrière.

**Mme Clarisse Reille.** Une toute jeune centralienne m'a relaté que, lors de son entretien d'embauche dans une société de sous-traitance automobile, il lui a été demandé de s'engager à ne pas avoir d'enfant avant huit années. On peut en déduire ce qu'on peut demander à une jeune femme sortant d'une école de moindre renom !

Nos statistiques détaillées montrent qu'un tiers des jeunes diplômées des grandes écoles tiennent compte de l'entreprise dans leurs décisions d'avoir des enfants.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Des jeunes femmes m'ont demandé à quel âge elles devaient avoir un enfant ! Si elles posent cette question, c'est bien qu'elles sentent la pression de l'entreprise. Il y a quinze ans, bien des femmes, malgré une présence déjà longue dans l'entreprise, n'osaient pas annoncer qu'elles étaient enceintes. Je suis surprise de voir qu'il en est toujours ainsi.

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** Lors des débats de 2003 sur les retraites, personne n'a contesté la prise en compte du service militaire. Lorsqu'on a évoqué les périodes éventuelles d'arrêt dues aux enfants ou aux parents malades, cela a été tout autre chose.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** A GEF, nous sommes particulièrement attentives aux jeunes femmes dans les entreprises. J'ai développé une formation spécifique pour elles. Elles sont convaincues qu'elles ne connaîtront pas nos difficultés. Elles croient aussi être en phase avec leur compagnon, et il est vrai qu'en début de carrière, les différences ne sont pas grandes. Lorsque qu'elles découvrent que la situation n'est pas si simple, le choc est d'autant plus fort qu'elles n'auront pas été sensibilisées à cette réalité. Nous expliquons aux jeunes femmes dans les entreprises qu'elles doivent être attentives aux cycles de carrière, et comprendre les règles du jeu.

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** Mais pourquoi sont-elles ainsi ?

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Parce qu'elles ont été élevées dans la mixité. Elles sont entrées dans ces écoles par concours. Il n'y a pas de différence à l'école ; elles y réussissent même mieux que les garçons.

**Mme Clarisse Reille.** Dans le système scolaire, on n'explique pas que l'entreprise n'est pas une entité cartésienne. Les règles du jeu n'y sont pas celles du concours. Ce qui y est efficace, c'est la capacité à entraîner les gens, à se créer une image, à entrer dans les bons réseaux et à avoir les bonnes connexions. C'est cela que nous expliquons.

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** Notre dernier rapport portait sur l'éducation et l'égalité. C'est effectivement un élément clef.

**Mme Clarisse Reille.** Beaucoup de femmes ne vont pas vers les carrières d'ingénieur car, très tôt, on ne pense pas à elles.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** A l'école, les jeunes femmes n'entendent pas ce discours. Au stade actuel de maturité de la question, le bon moment pour leur parler, c'est après deux ans dans l'entreprise. A l'école, c'est trop tôt.

**Mme Clarisse Reille.** Nombre d'études nous montrent que les entreprises dont le taux de mixité est élevé sont les plus performantes. Dans un monde très complexe, de plus en plus tourné vers l'émotionnel pour lesquels les femmes sont mieux armées, la mixité est un élément d'efficacité supplémentaire pour l'entreprise. Et de plus en plus de femmes sont des consommatrices.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** De plus en plus, les entreprises qui s'intéressent à la place des femmes dans leur management le font pour des raisons de performance et d'efficacité. On peut donc s'interroger sur la nécessité et les raisons de légiférer. Néanmoins, cela est sans doute utile.

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** Et les conseils d'administration ?

**Mme Clarisse Reille.** A titre personnel, je suis aujourd'hui favorable aux quotas dans les conseils d'administration. Autrement, il se produit une sorte d'auto-reproduction.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Un pays comme la Norvège, pourtant en avance depuis des années, a fini par y venir. Pourrions-nous y échapper ?

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** En 2006, j'avais réussi à faire adopter des amendements introduisant un quota de 20 % de femmes dans les conseils d'administration, les conseils de prud'hommes, les organisations syndicales. Le Conseil constitutionnel les a censurés pour absence de base constitutionnelle. A mon initiative, cette base a été introduite dans la Constitution en juillet 2008.

**Mme Véronique Préaux-Cobti.** Les femmes sont très peu nombreuses dans les états-majors des entreprises. Un signe est cependant intéressant : on ne trouve plus dans les rapports annuels ces photos de groupe du conseil d'administration exclusivement composées d'hommes blancs, de plus de quarante-cinq ans. Désormais, des photos individuelles sont disséminées au cours des pages. Mon interprétation est qu'il est devenu difficile de montrer cette image.

**Mme Clarisse Reille.** Une étude est parue sur les femmes dans les médias...

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** Au contraire des présentateurs, quelles que soit leurs compétences, les présentatrices des journaux télévisés ont tendance à disparaître de l'écran avec l'âge.

**Mme Clarisse Reille.** Nous lançons en ce moment une nouvelle étude sur les meilleures pratiques en faveur des femmes dans les entreprises. Nous déterminons actuellement les questions à poser à nos anciens et anciennes, pour disposer du regard des salariés ; nous allons ensuite analyser ce regard par catégorie. Nous pensons publier l'étude en septembre.

Dans l'analyse, il ne faut pas sous-estimer l'aspect *leadership*. Les femmes peuvent se trouver exclues sur ce critère. En général elles sont plus dans la négociation que dans l'affirmation.

La crise que nous vivons est une faillite des élites en place. Les femmes n'auraient peut-être pas fait mieux. En tout cas, nous entrons dans un monde où écouter les autres et avoir l'esprit d'équipe, ce sera de plus en plus important. Les contraintes subies par les femmes et l'éducation qu'elles ont reçue leur ont fait développer une dimension plus émotionnelle et tournée vers les réseaux. Les cartes vont être rebattues parce qu'on a besoin d'un nouveau type d'élite.

**Mme Marie-Jo Zimmermann, présidente.** Merci beaucoup.

*La séance est levée à douze heures quinze.*