

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I I I ^e 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 Charlotte Duda, présidente de l'ANDRH
(Association nationale des directeur des ressources
humaines)..... 2

Mardi

7 avril 2009

Séance de 16 heures 15

Compte rendu n° 20

SESSION ORDINAIRE DE 2008-2009

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



Audition sur le thème de l'accès des femmes aux responsabilités sociales et professionnelles :

La Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes a procédé à l'audition de Mme Charlotte Duda, présidente de l'ANDRH (Association nationale des directeurs des ressources humaines).

La séance est ouverte à seize heures trente.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Merci, madame, d'avoir répondu à notre invitation. Vous êtes présidente de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines, l'ANDRH, et nous avons souhaité vous entendre dans le cadre des travaux que mène la Délégation sur la place des femmes dans les lieux de décision et les obstacles qu'elles doivent franchir pour y accéder.

Pour cela, il importe de savoir comment les lois de 2001 et de 2006 sur l'égalité professionnelle est appliquée dans les entreprises. La présence des femmes dans les lieux de gouvernance pouvant faire évoluer leur position dans les entreprises, il emporte ensuite de savoir si des actions spécifiques sont menées en ce sens ainsi que pour favoriser l'évolution de leur carrière. Nous souhaiterions, en particulier, connaître votre position sur l'objectif de 40 % de femmes dans les conseils d'administration Enfin, lorsque survient une crise économique, les premières victimes sont souvent les femmes. Est-ce une réalité que vous constatez ?

Mme Charlotte Duda, présidente de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH). La situation étant très diverse selon les entreprises, je commencerai par plusieurs constats.

Aujourd'hui, si tout le monde s'accorde à dire que les textes législatifs conduisent les entreprises à appréhender sérieusement la problématique de l'égalité professionnelle, celle-ci dépend finalement de leur bonne volonté car il n'y a pas de véritable suivi. Heureusement, un grand nombre d'entreprises s'engagent dans une démarche d'égalité des chances par le biais de la labellisation – label Responsabilité sociale, label Diversité, etc. – et sont, à ce titre, plus attentives à la proportion de femmes en leur sein ainsi et de ce fait qu'à l'égalité professionnelle en matière d'embauche, de rémunération, de gestion de carrière et de promotion.

Cependant, entre l'univers du CAC 40 et des très grandes entreprises, celui des entreprises de taille intermédiaire et celui, massif, des PME et des TPE, les situations sont extrêmement différentes. Il est donc très difficile de donner une réponse globale s'agissant de la bonne connaissance du sujet par les entreprises, ainsi que sur les moyens qu'elles y consacrent. Les très grandes entreprises qui s'engagent dans des actions de non-discrimination sont souvent citées et à juste titre, mais le chemin à accomplir vers plus de parité reste encore important.

Chaque année, les entreprises doivent produire un rapport sur l'état des lieux en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes – de même qu'un bilan social –, mais combien d'entre elles en présentent un à leurs instances représentatives et l'envoient à la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation

professionnelle ? J'ai cru comprendre que cette obligation n'était pas systématiquement respectée.

Aujourd'hui, il faut une réelle volonté personnelle du DRH et/ou du dirigeant pour que l'objectif d'égalité professionnelle soit pris en compte. Toutes les parties sont responsables, y compris les partenaires sociaux, qui sont majoritairement des hommes et qui ne sont pas toujours aussi combatifs en la matière qu'il le faudrait.

Au sein de l'ANDRH – qui regroupe, dans 80 groupes régionaux un peu plus de 5 000 adhérents issus de divers secteurs d'activités –, le sujet de l'égalité professionnelle est traité au titre des discriminations et des minorités. Je travaille avec Pascal Bernard qui, comme chacun sait a beaucoup œuvré pour le label Diversité, afin que la problématique de l'égalité professionnelle soit dissociée de celle des minorités et des discriminations – même si nombre de femmes en subissent. Si la discrimination peut exister vis-à-vis de personnes en raison de leur appartenance ethnique ou de leur handicap qui provoque peurs, rejet et déni, les positions extrêmes à l'encontre des femmes sont rares : un certain machisme ambiant peut exister mais je n'ai jamais rencontré d'entreprise ayant délibérément mis en place une discrimination à leur égard. Il est en revanche un état de fait qui veut que les femmes soient engagées dans un engrenage qui commence au sein de la famille et à l'école. Aussi pointerai-je particulièrement le problème de l'orientation des filles qui, alors qu'elles sont excellentes à l'école, ne sont pas orientées vers des métiers et des secteurs professionnels porteurs.

Les mentalités changent cependant. C'est ainsi que dans les couples, une grande partie des hommes est plus sensible à l'alternance des chances : telle année est celle de l'épouse ou de la compagne ; tel jour c'est l'homme qui dépose les enfants à l'école. Les hommes se posent de plus en plus de questions en termes de conciliation vie personnelle et vie professionnelle. Certes, le chemin à accomplir est encore important. Aussi faut-il laisser s'exprimer ce type de préoccupation dans les entreprises. D'ailleurs, dans toutes celles qui se sont engagées dans le dispositif du congé de paternité, les hommes ont pris les fameux onze jours. À mon avis, le changement de génération est à l'œuvre.

Il reste que les conséquences des divorces et de la monoparentalité jouent considérablement sur la progression professionnelle des uns et des autres, mais de manière beaucoup plus sensible s'agissant du parcours des femmes. Quant à la grossesse, elle constitue une rupture professionnelle qui peut parfois être longue pour des raisons de santé, mais aussi de sécurité s'agissant de femmes qui ont de longs temps de transport, en particulier en région parisienne, ou qui exercent des métiers très pénibles.

Enfin, lorsqu'il est plus intéressant que l'un des deux conjoints réduise son activité, c'est encore le plus souvent les femmes qui le font, notamment en acceptant un travail à temps partiel. Certes, aujourd'hui, des hommes prennent un congé parental, mais ce phénomène est relativement nouveau et la proportion de femmes travaillant à temps partiel ou en congé parental partiel est toujours bien plus forte.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Il est bien que les hommes prennent leur congé de paternité, mais certains prennent-ils aussi un congé parental ?

Mme Charlotte Duda. Oui, des hommes prennent bien entendu un congé parental. Dans l'entreprise dont j'ai la charge, des hommes ont choisi de s'arrêter de travailler pour s'occuper de leurs jeunes enfants. C'est un phénomène qui se répète assez régulièrement.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Même si leur poste est supérieur à celui de leur compagne ?

Mme Charlotte Duda. Le niveau du poste n'entre pas en ligne de compte dans ce cas de figure : il s'agit plutôt d'une population de niveau technicien, à BAC + 2 à 4. Tout dépend du degré de stabilité de l'emploi : si la femme est enseignante, c'est plutôt l'homme qui s'arrêtera, le travail dans la fonction publique étant considéré comme plus sécurisant et moins contraignant.

Pour en avoir souvent discuté avec mes jeunes collaborateurs, je sais que pour un couple – dans un raisonnement de gestion de carrière à court terme – il est parfois plus intéressant au regard des coûts de transport, de garde d'enfant et d'autres frais associés, de s'arrêter de travailler dans le cadre d'un congé parental, voire de faire une demande de licenciement, pour passer le cap le plus sensible de l'éducation d'un enfant en bas âge, avant de revenir après un an ou deux sur le marché du travail. Ce phénomène se retrouve dans nombre d'entreprises.

Il existe plusieurs parcours de carrière, selon que les femmes sont non qualifiées, qualifiées ou surqualifiées. Il est évident cependant que l'on est loin du compte s'agissant du plafond de verre et du fameux quota de 40 % dans les conseils d'administration. Néanmoins, il est important de souligner la prise de conscience du fait que rester à la maison pour élever les enfants n'est pas forcément le rôle exclusif de la femme.

Force étant pourtant de constater que les femmes étant majoritairement celles qui interrompent leur carrière, ceci entraîne pour elles certaines conséquences. Après un congé parental de trois ans, une personne qui revient travailler dans le secteur privé ne retrouve plus la même entreprise en termes d'enjeux et de dynamique. Les opportunités sont passées et elle ne peut connaître la même progression financière que ses collègues, lesquels ont évolué en termes de compétence, d'adaptabilité, de visibilité et de salaire. Le retard ainsi accumulé est quasiment impossible à rattraper, sauf dans des cas exceptionnels.

Certaines entreprises cependant – le plus souvent les grandes d'ailleurs – qui prennent à cœur l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans le travail construisent sur cette base des accords d'entreprise afin que ces phénomènes puissent être compensés. Aujourd'hui, par exemple, il est de moins en moins fréquent qu'une femme ne soit pas augmentée pour cause de maternité et donc d'absence de l'entreprise pendant plusieurs mois.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. La loi de 2006 l'interdit.

Mme Charlotte Duda. Certes, mais ce n'est pas vérifiable puisque les augmentations se font sur la base des compétences et de la performance.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Ce que vous dites conforte mes craintes au moment du vote de cette disposition.

Mme Charlotte Duda. Il est toujours possible de trouver une justification pour n'attribuer à une femme que 2,5 points au lieu de 2,8 sur l'échelle de la performance. C'est cependant de moins en moins fréquent, nombre d'entreprises s'étant engagées à ne plus du tout discriminer une femme pour cause de maternité.

Une vérification est toutefois possible en calculant la moyenne des augmentations d'un périmètre, mais je reviens là au postulat de départ : l'égalité professionnelle nécessite une volonté de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, dont les partenaires sociaux, ainsi qu'un suivi individualisé, afin de vérifier que l'égalité est bien réalisée. Il n'est pas forcément nécessaire de passer par des accords pour appliquer la loi.

En amont, un vrai problème se pose concernant l'orientation scolaire. Les entreprises héritent de la situation du marché de l'emploi. De plus si, aujourd'hui, de plus en plus de femmes font des études d'ingénieur, contrairement aux deux générations précédentes, encore faut-il, pour exiger des entreprises la parité, qu'il y ait parité de recrutement au départ. Aussi est-ce souvent par le biais des passerelles internes – mutations et opportunités diverses offertes par l'entreprise – que se fait le rééquilibrage, davantage que par le marché de l'emploi.

Certes, les choses bougent, et nous discutons avec l'éducation nationale et les universités. Mais en matière d'orientation, particulièrement des femmes, je ne suis pas certaine, avec tout le respect que j'ai pour les conseillers d'orientation, que ces derniers connaissent bien le monde de l'entreprise. C'est ce qui a régulièrement conduit notre association à proposer que les enseignants et les conseillers d'orientation fassent des stages longs en entreprise pour les connaître. Les entreprises sont beaucoup plus accueillantes qu'on ne l'imagine, et des structures comme le MEDEF et autres organisations patronales et les associations comme les nôtres sont prêtes à apporter leur aide.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Combien de temps devrait durer un tel stage ?

Mme Charlotte Duda. Pour bien comprendre le fonctionnement d'une entreprise, il faut y passer un, deux, voire trois mois. C'est à mon avis le minimum si l'on veut conseiller quelqu'un autrement qu'à partir d'une connaissance théorique des métiers. Cela devrait faire partie de la formation des enseignants – mais tel est le cas dorénavant dans les IUFM – et des conseillers d'orientation.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Les IUFM sont appelés à disparaître.

Mme Charlotte Duda. Mais les stages font partie intégrante de certains cursus dans les universités. Et si l'on envoie des élèves pour trois jours de découverte en entreprise, il faudrait aussi y envoyer les enseignants.

Je cite souvent l'exemple de ces jeunes qui passent une maîtrise d'histoire. Souvent, les conseillers d'orientation leur disent qu'ils ont choisi une mauvaise orientation et qu'elle ne mène pas un métier. C'est faux : ces jeunes savent rassembler des données, les analyser, les synthétiser, les mettre en forme, voire en perspective, autant de compétences très intéressantes pour les entreprises. C'est pourquoi nous nous attachons au sein de l'association, avec le MEDEF et les universités, à porter un discours qui soit différent concernant les diplômes. Un étudiant ne doit plus seulement arguer d'un diplôme mais il doit y associer des compétences en soulignant les acquis en termes de savoir faire.

Tout le travail qui se fait aujourd'hui pour ouvrir aux jeunes diplômés universitaires et même aux doctorants les portes d'entreprises qui n'auraient pas *a priori* eu l'idée de les embaucher – c'est-à-dire des entreprises autres que celles qui les recherchent spécifiquement parce qu'elles travaillent dans le même univers, par exemple scientifique ou mathématique –

est très constructif, car ces jeunes sont avant tout des généralistes aux nombreuses compétences. Or les entreprises ont aussi besoin de généralistes.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Cela n'est pas assez mis en avant.

Mme Charlotte Duda. Pour nous, il est très important de donner à toutes les parties, y compris aux recruteurs, une vision différente des diplômés, car aujourd'hui personne ne sait leur associer des compétences, sauf peut-être pour les diplômés d'ingénieurs de certaines grandes écoles.

Le rôle des réseaux de femmes est également très important en termes d'estime et de confiance en soi. Elles peuvent y trouver la force de dénoncer une discrimination en parlant à des pairs. Contrairement aux idées reçues, les femmes sont très solidaires entre elles, et il est très fréquent qu'une femme en embauche une autre. Lorsqu'une femme prend la tête d'un département, ce dernier a tendance à se féminiser : c'est un phénomène connu. Il est donc important de communiquer sur les réseaux de femmes pour qu'une solidarité interfemmes se mette en place.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. En existe-t-il beaucoup ?

Mme Charlotte Duda. Oui et de plus en plus. Vous connaissez l'association Force femmes, qui aide au retour à l'emploi après une rupture longue de la vie professionnelle, et le travail du groupe Grandes écoles au féminin. Il serait intéressant que des sections d'anciennes élèves des lycées se créent également. Les réseaux féminins doivent se développer car ils constituent réellement des réseaux d'entraide importants en termes de gestion de carrière – comme d'ailleurs pour les hommes !

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Entre 2002, année où j'ai pris la présidence de la Délégation, et aujourd'hui, l'évolution a été spectaculaire. On ose parler des femmes qui réussissent.

Mme Charlotte Duda. Hier soir, j'ai entendu à la radio les deux femmes qui ont dirigé la rédaction d'un livre sur douze femmes ordinaires à la vie extraordinaire. Ce livre porte – ce qui est tout à fait nouveau – sur douze femmes qui, dans le monde, ont montré par leur manière de travailler, par leurs réseaux, qu'il était possible de faire bouger les mentalités.

Les partis politiques ont aussi un rôle à jouer pour donner une place un peu particulière aux jeunes femmes qui les rejoignent ou pour leur donner envie de faire de la politique.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Ce n'est pas évident. La sphère politique est difficile pour les femmes.

Mme Charlotte Duda. C'est pourquoi je trouve que l'on demande beaucoup aux entreprises. Non seulement elles héritent de la situation du marché de l'emploi, mais elles n'ont pas toujours l'exemple au plus haut niveau. L'égalité est un vrai faux sujet en termes de volonté politique. Or tout le démontre : pour faire bouger les choses dans une entreprise, dans la société, il faut une réelle envie d'agir. Il nous est très fréquemment arrivé d'interpeller les pouvoirs publics en leur demandant où était leur vraie volonté. Du reste, le plafond de verre ne découle-t-il pas de l'ensemble ?

Lorsqu'une profession commence à se féminiser, les fonctionnements se démasculinisent. Mais si les ressources humaines se sont féminisées ces dernières années, les DRH restent majoritairement des hommes. Nous organisons dix réunions par an avec 70 à 120 numéros un. Il est rare que nous soyons alors plus de cinq femmes professionnelles dans la salle.

Il faut d'ailleurs savoir que depuis la création de notre association en 1947, soit depuis soixante ans, je suis la première femme à la diriger. Même si c'est un signe positif, il est révélateur.

Aujourd'hui, avec le recul de sept années de travail dans les instances nationales de l'association – deux ans comme vice-présidente et cinq ans comme présidente –, je puis en tirer deux conclusions.

Premièrement, il faut dissocier la question de l'égalité professionnelle de celles liées à la discrimination. Les femmes représentent 50 % de l'humanité et la question ne peut donc se poser qu'en termes de diversité. C'est la position officielle de l'association.

Deuxièmement, même s'il a été difficile de l'admettre, seule l'imposition de quotas peut faire avancer les choses. Elle ne règle pas le problème, mais elle aide à le résoudre aussi bien dans le champ de la politique que dans celui des entreprises.

Mme Marie-Jo Zimmermann. C'est un mal nécessaire.

Mme Charlotte Duda. C'est en tout cas une transition nécessaire et d'autres pays ont mis en place des quotas.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. L'une des premières lois que Barack Obama a signées n'a-t-elle pas portée justement sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ?

Mme Charlotte Duda. En tout cas, au sein de nos compagnies, nos collègues américaines sont beaucoup plus combatives que nous, et cela ne tient pas seulement à leur nature : ce sujet ne se discute même pas pour elles.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. En Norvège, la loi a imposé 40 % de femmes dans les conseils d'administration, faute de quoi la loi prévoit sa dissolution.

Mme Charlotte Duda. On n'imagine pas un tel quota en France. En effet, tout ne peut se faire « d'un seul coup ». Aussi, pour rendre réaliste l'imposition de quotas, il faut d'abord procéder par l'exigence d'un pourcentage de progression sur une période donnée. On ne peut pas changer radicalement les choses sur le court terme.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Mais il est possible d'en imaginer d'autres.

Mme Charlotte Duda. En tout cas, contraindre les entreprises à s'engager est possible. On le fait bien pour la diversité, concernant notamment le handicap. Mais, je le répète, il faut travailler sur les causes en amont pour que les entreprises puissent recruter des femmes.

L'obligation faite aux entreprises permet d'améliorer la situation ; il n'est pas obligatoire pour autant de leur imposer à toutes un même quota, sachant que les emplois en France résident essentiellement dans les PME et les TPE et que la mise en place des quotas n'y est pas évidente. En outre, comment pourra-t-on alors assurer un suivi de toutes les entreprises ? On raisonne toujours par rapport aux entreprises du CAC 40 ou aux grandes entreprises, mais elles ne représentent pas l'essentiel des emplois.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. La Délégation a d'ailleurs demandé une adaptation de la loi de 2001 pour les PME-PMI sachant justement la difficulté à y instaurer une égalité. Pour votre part, êtes-vous favorables aux quotas ?

Mme Charlotte Duda. Nous sommes favorables à la mise en place d'objectifs de progressivité et à l'obligation faite aux entreprises de dresser des bilans en matière d'égalité professionnelle. Nous ne sommes pas favorables en revanche à des quotas imposés d'emblée.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Que pensez-vous de la mise en place de pénalités ?

Mme Charlotte Duda. Si on demande des comptes, les choses changeront, comme à chaque fois qu'un risque de pénalité est encouru. Il faut au moins exiger que le bilan soit réalisé.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Il faut simplement faire appliquer la loi.

Mme Charlotte Duda. Il convient par ailleurs que chaque entreprise s'engage, année après année, à dresser un état des lieux et à améliorer la situation. Si cela se révèle impossible, il faut qu'il puisse en être objectivement attesté par toutes les parties.

S'il existe des pénuries de candidates dans certains secteurs, des entreprises ont su convaincre des lycées professionnels d'apprendre par exemple la chaudronnerie à des filles, lesquelles s'en sortent très bien. C'est d'autant plus possible que, dans le bâtiment, le ratio des femmes est maintenant significatif.

Si les femmes ont la possibilité d'investir un espace professionnel, elles le feront, surtout si on ne leur barre pas la route !

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. En Lorraine, une inspectrice d'académie avait pris l'habitude de nommer des femmes à la tête des lycées professionnels. Les outils permettant de féminiser certaines sections ayant été en outre améliorés en liaison avec la région, la population de ces sections a alors considérablement évolué !

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Je suis stupéfaite de l'évolution en cinq ou six ans de l'état d'esprit des gens face à la question de l'égalité ! Il serait intéressant à cet égard de savoir si, de leur côté, les partenaires sociaux ont également évolué en la matière.

Mme Charlotte Duda. Le directeur du travail des Yvelines avait lancé une grande initiative sur le thème de l'égalité entre les hommes et les femmes en réunissant les DRH et les représentants syndicaux de plusieurs entreprises. Ces réunions ont permis de montrer que 90 % des accords d'entreprise ou des démarches vertueuses lancées en la matière étaient dus à l'initiative du DRH ou d'un dirigeant de l'entreprise ou avaient été rendus possibles parce que le délégué syndical concerné était une femme.

Si certaines générations d'hommes se posent la question de l'égalité professionnelle, ils ne la placent pas parmi leurs priorités, sauf lorsque des femmes sont déléguées syndicales, auquel cas ils y sont très sensibles. Mais ces dernières sont parfois seules à porter leur voix au milieu d'un aréopage de représentants du personnel hommes et ne sont pas toujours suivies par leurs collègues.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Dans certaines entreprises, ce sont les assistantes sociales qui vont solliciter le DRH pour lui demander de faire un point sur l'égalité !

Mme Charlotte Duda. Comme espace d'alerte, les médecins du travail et leurs équipes ont un rôle très important à jouer concernant les conditions de travail et la qualité des managements. Il faut travailler avec eux et les assistants sociaux.

Des travaux le prouvent : il n'y a pas des compétences masculines et des compétences féminines. Un garçon peut être secrétaire ou assistant et une fille peut être chaudronnière. Ce n'est pas une question de genre et il est très important de combattre les idées reçues. Il est malheureusement très rare de voir un homme secrétaire, sauf secrétaire général ! Il faut donc travailler sur les mentalités.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Les filles des personnes de notre génération peuvent faire évoluer les choses. C'est pourquoi il faut continuer à nous battre, car même si nous avons légiféré, la question est loin d'être réglée.

Mme Charlotte Duda. Je vous ferai parvenir en mai prochain le document, en cours de finalisation, qui reprend les propositions de notre association.

Mme la présidente Marie-Jo Zimmermann. Il me reste, madame, à vous remercier.

La séance est levée à dix-sept heures trente.