

Leadership : vers la parité femmes-hommes

Par Patrice Cailleba ¹

Si la vague féministe des années 1960-1970 a permis une réelle émancipation des femmes dans les sociétés développées, seul un petit bout du chemin a été parcouru sur le plan de la parité hommes-femmes dans le monde du travail. Le fameux « plafond de verre » qui symbolise le fait qu'à travail égal, celles-ci ne bénéficient pas du même salaire que leurs homologues masculins, n'a pas été brisé en France. Pourtant, comme le montre ici Patrice Cailleba, les choses avancent, et la progression du niveau d'éducation des femmes, qui leur permet d'accéder de plus en plus à des postes à responsabilités, laisse penser qu'à moyen-long terme, le rattrapage pourrait s'opérer. Cet article présente les éléments qui accréditent cette tendance en France : présence croissante et majoritaire des femmes dans l'enseignement supérieur et évolutions législatives incitant les entreprises à rééquilibrer les effectifs de direction en leur faveur. Et si des verrous demeurent, en particulier dans les entreprises privées où la féminisation des effectifs de cadres paraît nettement plus lente que celle des effectifs globaux, ils devraient finir par sauter grâce à la présence croissante des femmes dans les grandes écoles formant les cadres dirigeants de demain, et à la diffusion de valeurs considérées comme féminines dans les sociétés. S.D.

Malgré les lois et la pression de la société civile, les différences femmes-hommes sur le marché de l'emploi persistent en France, en défaveur des femmes. Alors que la loi sur l'égalité de rémunération a été votée en 1972, la baisse réelle de la ségrégation professionnelle constatée en 2013 par la DARES ² sur les trois dernières décennies n'a pas encore permis de réduire totalement ce fossé. En

1. Docteur en philosophie et auditeur de l'IHEDN (Institut des hautes études de défense nationale), professeur de management à PSB (Paris School of Business) et membre du PSB Research Lab. Thèmes de recherche portant sur l'éthique des affaires, le comportement organisationnel et la philosophie politique.

2. ARGOUARC'H Julie et CALAVREZO Oana, « La répartition des hommes et des femmes par métiers. Une baisse de la ségrégation depuis 30 ans », *DARES Analyses*, n° 079, décembre 2013, DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail). URL : <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-079.pdf>. Consulté le 27 novembre 2020.

2019, selon le ministère du Travail ³, le salaire des femmes pour un travail de valeur égale à celui des hommes était inférieur de 9 %.

Compte tenu de l'importance que représentent les Grandes Écoles en France (230 institutions académiques pour plus de 200 000 étudiants), tant en nombre de diplômés qu'en matière d'accès aux postes à responsabilités dans nombre d'entreprises, il est intéressant de considérer la manière avec laquelle la Conférence des Grandes Écoles (CGE) aborde le problème et propose des solutions. Car si les écoles de la CGE sont « en bout de la chaîne éducative » comme le souligne sa présidente Anne-Lucie Wack, elles constituent aussi le meilleur marchepied d'une carrière professionnelle prometteuse pour les jeunes femmes qui s'apprêtent à en être diplômées.

Sept années après la signature avec le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) de la charte Égalité femmes-hommes, 60 % des établissements de la CGE ont signé ladite charte et autant participent au baromètre Égalité femmes-hommes. Ce baromètre permet d'identifier les points de fixation des inégalités mais indique aussi les axes sur lesquels travailler. Publié en 2020, le premier livre blanc de la CGE sur l'égalité femmes-hommes ⁴ apporte des éléments probants sur les dispositifs en cours dans les grandes écoles de management et d'ingénieurs, tout en proposant plusieurs solutions académiques concrètes. À cette occasion, nous proposons dans cet article de faire un point rapide sur l'ascension des femmes dans l'enseignement supérieur, ascension qui fera d'elles de futurs *managers*, avant d'esquisser certaines lignes de front qu'il faut considérer sur le chemin escarpé de l'égalité femmes-hommes.

L'ascension des femmes dans l'enseignement supérieur

En plus de son taux de réussite exceptionnel (95,7 %, + 7 points par rapport à 2019 ⁵) et du nombre de mentions toujours plus élevé

3. Dossier de presse « Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes », de Muriel Pénicaud (alors ministre du Travail), 17 septembre 2019. URL : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/dossiers-de-presse/article/dossier-de-presse-index-de-l-egalite-professionnelle-femmes-hommes>. Consulté le 27 novembre 2020.

4. *Égalité femmes-hommes : de la déclaration d'intention à l'expérimentation*, livre blanc, CGE, 2020. URL : <https://www.cge.asso.fr/liste-actualites/livre-blanc-egalite-femmes-hommes-de-la-declaration-d-intention-a-l-expérimentation/>. Consulté le 27 novembre 2020.

5. Le taux est de 98,4 % pour les baccalauréats généraux. Cf. THOMAS Fanny, « Le baccalauréat 2020. Session de juin », *Note d'information*, n° 20.25, juillet 2020, DEPP (Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance), ministère de l'Éducation nationale.

(63,5 % en 2020 ⁶), la cuvée du bac 2020 prolonge sans doute aucun la tendance à l'œuvre dans l'ensemble des pays européens : la majorité des étudiants sont des étudiantes. Selon les études régulières du Céreq ⁷, les jeunes femmes sont en effet toujours plus nombreuses que les hommes à obtenir le Graal de l'entrée dans l'enseignement supérieur (84 % vs. 74 % en 2017 ⁸) : plus nombreuses, elles devraient représenter également la majorité des mentions obtenues.

Cependant, cette tendance n'en est plus une dans la mesure où elle a commencé il y a près de 40 ans :

— Selon le MESRI ⁹, les taux de réussite au baccalauréat se sont en effet croisés en faveur des femmes dès le début des années 1980 en France : en 2018-2019, elles représentent 55,3 % des personnes inscrites dans l'enseignement supérieur.

— D'après Eurostat ¹⁰, l'évolution n'est pas différente dans l'Union européenne à 28 (UE-28) : en 2017, les femmes représentaient 54 % des inscrites dans l'enseignement supérieur où elles sont partout majoritaires, à l'exception des études doctorales.

Dans les études de troisième cycle, les statistiques européennes pointent toutefois le fait que le nombre de femmes s'inscrivant en doctorat progresse plus vite que celui des hommes ¹¹ depuis 2007 (3 % vs. 1,7 % en France). Dans tous les cas, plus d'inscrites implique mécaniquement plus de femmes diplômées que d'hommes. Concrètement, 49 % des femmes entre 25 et 34 ans avaient un diplôme de l'enseignement supérieur contre 40 % des hommes en France en 2017 (44 % vs. 34 % dans l'UE-28) ¹².

6. Le taux est de 69,5 % pour les baccalauréats généraux (*ibidem*).

7. Voir ÉPIPHANE Dominique et COUPPIÉ Thomas, « Et les femmes devinrent plus diplômées que les hommes... », *Céreq Bref*, n° 373, mars 2019, Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications). URL : <https://www.cereq.fr/sites/default/files/2019-03/2b9085c7254057bd0770a8efb4435755.pdf>. Consulté le 27 novembre 2020.

8. Chiffre du MESRI, Égalité et lutte contre les discriminations, mars 2018.

9. Dossier RERS (Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche), 2019. URL : <https://www.education.gouv.fr/reperes-et-references-statistiques-sur-les-enseignements-la-formation-et-la-recherche-2019-3806>. Consulté le 27 novembre 2020.

10. Voir « Eurostat Statistics Explained / Tertiary Education Statistics », Eurostat. URL : https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tertiary_education_statistics. Consulté le 27 novembre 2020.

11. *She Figures 2018*, Eurostat, 2018. URL : <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9540ffa1-4478-11e9-a8ed-01aa75ed71a1>. Consulté le 27 novembre 2020.

12. Voir *Enseignement supérieur, recherche et innovation. Vers l'égalité femmes-hommes ? Chiffres clés 2019*, Paris : MESRI, 2019. URL : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Brochures/32/8/parite2018_stats_A5_11d_908328.pdf. Consulté le 27 novembre 2020.

Traditionnellement, les femmes restent surreprésentées dans les filières de santé et de lettres. Elles restent sous-représentées dans les études scientifiques. En très grande majorité, ce sont donc ces femmes diplômées que l'on retrouve dans les métiers du soin (infirmières), de la santé (la majorité des médecins de 35 à 50 ans en France sont des femmes) et de l'éducation (dans l'enseignement primaire et secondaire), ce que les Anglo-Saxons désignent par les métiers du *care* ¹³.

Pourtant, la féminisation de certaines activités va bien au-delà à présent. À titre d'illustration, la prééminence des femmes dans les métiers du droit est remarquable : elles représentent 55 % des avocats et 65,5 % des magistrats selon le Club des juristes ¹⁴. D'après le même *think-tank*, les hommes ne représentent plus qu'un tiers des étudiants en droit et encore moins des élèves inscrits à l'École nationale de la magistrature (ENM). Ce sont donc principalement des femmes qui défendent et jugent des justiciables qui se révèlent être majoritairement des hommes ¹⁵. Le fait que certains hommes n'aient d'autre choix que s'en remettre à des femmes pour décider de leur sort judiciaire constitue ainsi une inversion totale dans l'histoire nationale et est devenu la norme dans la société française.

On peut objecter à juste titre que la grande majorité des hommes n'a pas affaire à des femmes avocates / juges tous les jours. Pourtant, l'influence croissante qu'exercent les femmes sur les hommes se trouve progressivement confirmée dans un autre domaine dont l'impact est, lui, plus grand encore : il s'agit du monde des affaires, suite au cycle d'études dans les grandes écoles de management.

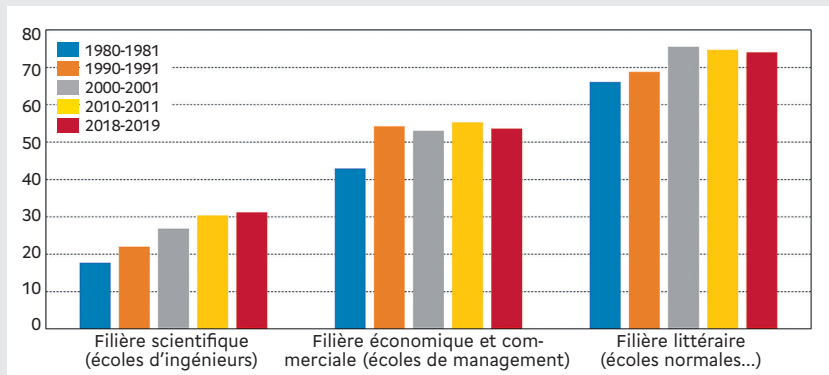
Parmi les établissements que comptent les Grandes Écoles, on dénombre 39 écoles de management. Parce qu'elles sélectionnent les meilleurs étudiants, les classes préparatoires aux Grandes Écoles (CPGE) constituent la voie d'excellence pour y accéder. Or, au sein des CPGE, la filière dite économique ouvrant aux écoles de management confirme la même tendance décrite auparavant, à savoir la féminisation du corps étudiant des CPGE depuis plus de 30 ans (voir graphique 1).

13. CRESSON Geneviève et GADREY Nicole, « Entre famille et métier : le travail du *care* », *Nouvelles Questions féministes*, vol. 23, n° 3, 2004, p. 26-41.

14. LAFARGE SARKOZY Valérie et SMATT PINELLI Stéphanie, « Les femmes dans le monde du droit. Point de vue d'avocat(e)s », Club des juristes, 5 novembre 2018. URL : <https://www.leclubdesjuristes.com/les-femmes-dans-le-monde-du-droit-point-de-vue-davocates/>. Consulté le 27 novembre 2020.

15. Sur l'ensemble des personnes officiellement écrouées en France en 2020, seulement 3,7 % sont des femmes (statistique des établissements des personnes écrouées en France, Direction de l'administration pénitentiaire, ministère de la Justice, octobre 2020).

Graphique 1. Évolution du taux de féminisation dans les CPGE entre 1980 et 2019 (en %)



Compilation de données. Sources : données 1980-2000 issues de DETHARE Brigitte, « Les classes préparatoires aux grandes écoles. Année 2000-2001 », *Note d'information*, n° 01.13, mars 2001, ministère de l'Éducation nationale ; données 2010-2011 issues de la page statistique « Les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) » du MESRI. URL : <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/les-classes-preparatoires-aux-grandes-ecoles-cpge-00000000/>. Consulté le 28 novembre 2020 ; données 2018-2019 issues de MAMARI Cédric, « Les étudiants en classes préparatoires aux grandes écoles en 2018-2019 », *Note flash du SIES [Systèmes d'information et études statistiques]*, n° 3, février 2019.

Toutefois, les CPGE ne sont pas les seules voies d'accès aux grandes écoles de management. De fait, les admissions parallèles (depuis une université française ou étrangère) permettent d'intégrer ces institutions et l'ensemble de leurs programmes¹⁶. Ceci peut expliquer qu'en 2018, selon le livre blanc de la CGE, le taux de féminisation des écoles de management était moindre que celui que l'on trouve dans la filière économique des CPGE, en raison d'un plus grand nombre d'hommes recrutés par les voies parallèles. Toutefois, à 48,9 %, ce taux reste proche de la parité pour une fourchette comprise entre 40,9 % et 57,7 % selon les écoles. Déjà en 2012, la CGE constatait que la proportion de femmes dans les écoles de commerce était à peu près égale à celle des hommes. Si la proportion reste stable, certaines inégalités persistent malheureusement. La plus visible est d'ordre salariale. Par rapport à leurs homologues masculins :

- les salaires des jeunes diplômées à la fin de leurs études demeurent inférieurs (39 300 euros contre 43 700 euros annuels) ;
- tout comme le taux net d'emploi, ainsi que le pourcentage de jeunes femmes employées en contrat à durée indéterminée ou au statut cadre.

16. Ces procédures d'admission à partir de titre universitaire se sont multipliées, ces deux dernières décennies, vers les différents niveaux d'entrée (de la première à la cinquième année) des différents programmes (*bachelor*, *master*, *MSc* / *Master of Science*, *MBA* / *Master of Business Administration*, etc.) non accessibles via les CPGE.

Pour réduire ces inégalités persistantes, le livre blanc de la CGE fait état de moult initiatives porteuses qui ont fleuri ces dernières années dans l'ensemble des Grandes Écoles. Du recrutement de référent(e) pour la mise en œuvre de la politique égalité femmes-hommes, à la féminisation des organes de gouvernance, en passant par celle du corps professoral et par le suivi des rémunérations en interne, les pistes explorées concernent également la partie scientifique et pédagogique en visant à sensibiliser, par les cours et / ou la création d'associations idoines, les étudiant(e)s aux problématiques du genre, de la diversité et du harcèlement en général. S'il est encore difficile de prédire à quel terme et dans quelle mesure ces initiatives porteront leurs fruits, on peut toutefois esquisser les défis à venir en vue d'atteindre cette égalité.

Trois lignes de front à considérer pour l'avenir

Plongeant ses racines dans le romantisme français du XIX^e siècle¹⁷, l'expression « briser le plafond de verre » (*glass ceiling* en anglais) est devenue commune ces dernières années. Elle traduit une réalité que les chercheurs confirment en détail régulièrement¹⁸, dans les grandes entreprises ainsi que dans la fonction publique d'État, au travers d'un dédoublement entre :

— Un plafond de verre inférieur, qui compare le taux de femmes dans les effectifs totaux et parmi les cadres. À titre d'exemple, parmi les entreprises du CAC 60, la dernière étude de Michel Ferrary¹⁹, membre du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, montre que certaines entreprises industrielles se distinguent par une mixité de cadres (entre 12 % et 20 % de femmes) bien inférieure à la féminisation totale de leur effectif.

— Et un plafond de verre supérieur, qui marque l'accession des femmes cadres aux comités exécutifs et aux conseils d'adminis-

17. L'expression américaine *glass ceiling* serait apparue pour la première fois en 1978 sous la plume de Marilyn Loden (« 100 Women: 'Why I Invented the Glass Ceiling Phrase' », *BBC News*, 13 décembre 2017. URL : <https://www.bbc.com/news/world-42026266>. Consulté le 28 novembre 2020). Mais en 1839, George Sand avait cependant déjà fait état d'une « voûte de cristal impénétrable » dans son œuvre de fiction *Gabriel* : le personnage principal, Gabriel, se découvre être une femme et se heurte à l'hypocrisie d'une société conservatrice à l'égard des droits des femmes.

18. Voir le site Internet de l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises : <https://www.skema-bs.fr/facultes-et-recherche/recherche/observatoire-de-la-feminisation>

19. *Diversité et inclusion au sein du CAC 40, édition 2020*, Observatoire Skema, 2020. URL : <https://www.skema-bs.fr/Documents/faculte-recherche/Observatoire-Skema-de-la-feminisation-des-20-entreprises-2020.pdf>. Consulté le 28 novembre 2020. Il y est fait état des entreprises suivantes : Bouygues, ArcelorMittal, Eiffage, Vinci, Dassault Systèmes, Renault, Peugeot-Citroen, Thales, Airbus, ST Microelectronics. Le CAC 60 renvoie aux 60 plus grandes entreprises, à savoir le CAC 40 + 20.

tration, dans la mesure où les entreprises puisent normalement dans le vivier de leurs cadres pour alimenter ces instances de direction.

En 2017, les auteurs du *Plafond de verre et l'État*²⁰



© Posteriori / Shutterstock

soulignaient l'importance de cette réalité discriminatoire au sein de l'administration française qui représente, rappelons-le, 20 % de l'emploi en France. Concrètement, si les femmes sont majoritaires dans la fonction publique d'État (55 % en 2014), elles le sont davantage parmi les cadres de catégorie A (61 %). À ce titre, on peut dire que le plafond de verre inférieur est bel et bien levé sur l'ensemble des personnels de la fonction publique. Cependant, le plafond de verre supérieur demeure. Ainsi les femmes ne représentaient-elles en 2014 que :

- 38 % de la catégorie A+ : il s'agit des fonctionnaires les mieux rémunérés « représentant moins de 5 % des effectifs de catégorie A » ;
- 31 % des « emplois de direction » ;
- 22 % des « emplois à décision du gouvernement ».

Dans les métiers de santé, une tribune signée par un collectif de médecins et parue dans *Le Monde* en décembre 2018²¹, confirmait également ce plafond de verre supérieur :

- en 2016, alors que 54 % des médecins de 35 à 50 ans étaient des femmes ;
- seulement 28 % des professeurs des universités-praticiens hospitaliers (PU-PH) et 38 % des maître des conférence (MCU-PH) nommés, en 2017-2018, étaient des femmes.

20. MARRY Catherine et alii, *Le Plafond de verre et l'État. La construction des inégalités de genre dans la fonction publique*, Paris : Armand Colin, 2017 ; voir aussi ALBER Alex, « Un plafond de verre plus bas dans la fonction publique ? Une comparaison public / privé de l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement », *Travail, genre et sociétés*, n° 30, 2013, p. 131-154.

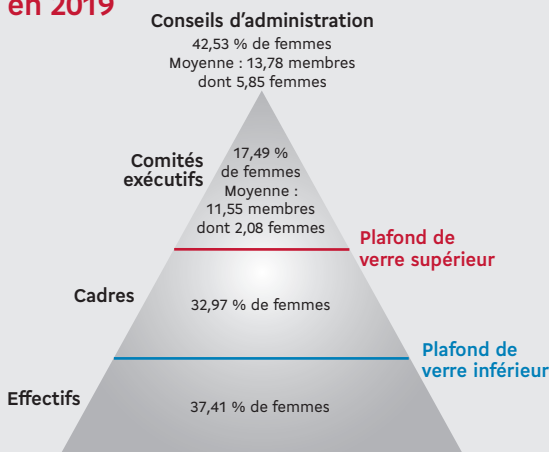
21. « Accès des femmes aux postes hospitalo-universitaires : il est temps de passer à l'action », *Le Monde*, 28 décembre 2018. URL : https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/12/28/acces-des-femmes-aux-postes-hospitalo-universitaires-il-est-temps-de-passer-a-l-action_5402887_3232.html. Consulté le 28 novembre 2020.

En ce qui concerne le secteur privé, les études d'ampleur manquent encore en France : deux sociologues²² du CNRS (Centre national de la recherche scientifique) regrettaient, en 2017, le silence de la recherche sur le plafond de verre en dehors de la sphère publique. Parmi les rares études quantitatives, on compte celles de Michel Ferrary. Ce dernier

a créé un indice d'inégalité pour mesurer l'épaisseur du plafond de verre supérieur. Cet indice permet de distinguer les entreprises « machistes », « amazones », « féminines » ou « masculines ». Dans sa dernière étude annuelle réalisée pour l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises²³, le chercheur note que la loi Copé-Zimmermann de 2011 sur la féminisation des conseils d'administration a eu un effet positif dans la mesure où la quasi-totalité des 60 plus grandes entreprises privées cotées à la Bourse de Paris (CAC 40 + 20) se distingue en 2020 par un niveau supérieur au quota requis (42,53 % vs. 40 %). Hélas, cela n'est toujours pas le cas en ce qui concerne la féminisation des comités exécutifs, dont le taux de féminisation est autour de 18 % ; et « l'olympes de la gouvernance », à savoir les postes de président et / ou directeur général dont les femmes ne représentent que 3,33 % des 120 postes potentiels de direction en France.

Dans les faits, la loi a eu un impact positif et on peut regretter qu'elle ne soit pas élargie aux autres instances de direction que sont les comités exécutifs. Cependant, même si la réalité résiste à

Graphique 2. La féminisation des grandes entreprises du CAC 40+20 en 2019



Source : Observatoire Skema de la féminisation des entreprises à partir des rapports annuels 2019 des 60 plus grandes entreprises privées cotées à la Bourse de Paris.

22. Catherine Marry et Sophie Pochic, in MARRY Catherine et alii, op. cit.

23. Voir les détails in *Étude 2020 de l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises*, 26 mars 2020. URL : <https://www.skema-bs.fr/actualite-skema/etude-2020-de-l-observatoire-skema-de-la-feminisation-des-entreprises>. Consulté le 28 novembre 2020.

la loi et à la pression de la société civile, on peut imaginer des scénarios favorables — qui représentent autant de lignes de front — sur l'évolution à moyen terme de la lutte pour réduire les inégalités femmes-hommes.

D'abord, les femmes étant plus diplômées que les hommes, le sens de l'équité permet d'espérer qu'elles continueront d'accéder, *volens*, à davantage de postes à responsabilité. La loi sur la parité et l'ensemble des phénomènes et des mobilisations récentes accompagnent cette inévitable évolution. S'il reste encore une étape à franchir entre le nombre de femmes diplômées et celui de femmes dirigeantes, nous anticipons que la parité en termes de direction s'installera plus rapidement que la parité en termes d'égalité salariale.

Pourquoi ? Premièrement en termes de compétences, il n'est pas interdit d'imaginer que des hommes et des femmes nomment tout simplement des femmes plus qualifiées à des postes à responsabilités. Ensuite, en termes de communication et de relations publiques, on peut facilement imaginer que des décisions cyniques ou rendues obligatoires par la loi et / ou la pression sociale accélèrent le phénomène. À l'appui de ces deux premières raisons, nombre d'études scientifiques internationales montrent que les entreprises où la mixité est de rigueur dans les instances dirigeantes sont tout simplement plus rentables économiquement et financièrement. Déjà cité, l'Observatoire Skema de la féminisation des entreprises ²⁴ a confirmé de manière régulière cette « prime économique et financière » à la diversité dans ses différents rapports, depuis sa création en 2007. Des études complémentaires ²⁵ ou parallèles ²⁶, en France comme à l'étranger (la première étude américaine liant féminisation et performance des entreprises date de 1997) ²⁷, ont

24. « Le Gender Equality Index (10 entreprises dont l'encadrement est le plus féminisé) superforment le Male Index et le CAC 40 sur le long terme (2009-2019 et 2007-2019) et a mieux résisté à la crise financière de 2008 ». In *Diversité et inclusion au sein du CAC 40*, op. cit.

25. FERRARY Michel, « Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006 », *Travail, genre et sociétés*, n° 23, avril 2010, p. 181-191 ; FERRARY Michel, « Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises », *Management & avenir*, n° 61, avril 2013, p. 70-89 ; et FERRARY Michel et DÉO Stéphane, « Diversité femmes-hommes dans l'entreprise et performance financière », *Revue Banque*, n° 829, février 2019.

26. LANDRIEUX-KARTOCHIAN Sophie, « Femmes aux commandes, entreprises performantes ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 23, 2010, p. 171-179.

27. Voir l'étude pionnière : SHRADER Charles B., BLACKBURN Virginia B. et ILES Paul, « Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study », *Journal of Managerial Issues*, vol. 9, n° 3, automne 1997, p. 355-372. En 2001, l'étude de Roy D. Adler confirma ces premiers éléments : « Women in the Executive Suite Correlate to High Profits », *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 3, janvier 2001.

appuyé ce fait statistiquement vérifié lors d'études longitudinales d'ampleur peu commune ²⁸.

Enfin, en termes financiers, à compétences égales, un individu (comprendre ici, une femme) dont le coût salarial est relativement moins élevé (compte tenu de l'inégalité actuelle qui sévit) sera toujours plus avantageux à recruter pour son employeur, surtout lorsque la situation économique de l'entreprise est précaire. Ce cynisme économique qui semble aider à briser le plafond de verre est connu sous le nom de *glass cliff*²⁹, « falaise de verre ³⁰ » en français. En 2004, deux chercheurs britanniques ont montré qu'en période de grandes difficultés, on appelle souvent une femme aux affaires, alors qu'en période de stabilité il s'agit majoritairement d'un homme. Ainsi fait-on appel aux qualités stéréotypiques d'une femme (« sens de l'organisation, prudence, esprit de conciliation, relationnel empathique ³¹ ») pour résoudre un problème également stéréotypique (faire le ménage après une situation de désordre provoquée par les hommes). L'étude britannique empirique de 2004 sur les femmes et hommes dirigeants a été confirmée depuis ³² et même élargie aux perceptions d'étudiants sur les choix à faire entre un homme et une femme pour reprendre une entreprise en crise ³³.

De fait, la pression qui s'exerce sur ces femmes est immense : il ne s'agit plus simplement de diriger, mais il s'agit de sauver l'entreprise ou l'organisation qu'elles servent. On parle alors de *savior effect* ³⁴. On le devine : la falaise de verre n'est que l'ultime décli-

28. L'organisation non gouvernementale internationale Catalyst (<https://www.catalyst.org/>) a multiplié, au cours des années 2000, les études sur ce thème : en 2004, auprès de 353 des plus grandes entreprises américaines, puis, en 2007, auprès de 520 des plus grandes entreprises américaines. En Europe, une étude sur les 2 500 plus grandes entreprises danoises a confirmé ce phénomène — SMITH Nina, SMITH Valdemar et VERNER Mette, « Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2500 Danish Firms », *IZA Discussion Paper*, n° 1708, août 2005, Institute for the Study of Labor (IZA). URL : <http://ftp.iza.org/dp1708.pdf>. Consulté le 28 novembre 2020.

29. RYAN Michelle K. et HASLAM S. Alexander, « The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions », *British Journal of Management*, vol. 16, 2005, p. 81-90.

30. MERCIER Noémi, « Femmes au bord de la falaise de verre », *L'Actualité*, 29 février 2016. URL : <https://lactualite.com/societe/femmes-au-bord-de-la-falaise-de-verre/>. Consulté le 28 novembre 2020.

31. Voir l'excellent article du blog consacré à ce sujet qui nous a permis de creuser les idées de cet article : DONZEL Marie, « Un concept à la loupe : du syndrome de *May Day* au complexe de Médée, en passant par la falaise de verre », *Ève, le blog*, 29 septembre 2016. URL : <https://www.eveprogramme.com/23458/syndromedemayday/>. Consulté le 28 novembre 2020.

32. RYAN Michelle K. et alii, « Getting on Top of the Glass Cliff: Reviewing a Decade of Evidence, Explanations, and Impact », *The Leadership Quarterly*, vol. 27, n° 3, p. 446-455.

33. BRUCKMÜLLER Susanne et BRANSCOMBE Nyla R., « How Women End Up on the "Glass Cliff" », *Harvard Business Review*, vol. 89, janvier-février 2011, p. 26.

34. COOK Alison et GLASS Christy, « Above the Glass Ceiling: When Are Women and Racial/Ethnic Minorities Promoted to CEO? », *Strategic Management Journal*, vol. 35, n° 7, juillet 2014, p. 1080-1089.

naison du plafond de verre, le point par lequel pourtant la digue devrait céder progressivement.

Dès lors, un nouveau front apparaît. Compte tenu du fait qu'il y a de plus en plus de femmes diplômées, une part de celles-ci finira par diriger des hommes. Or, ceux-ci se révèlent déjà être statistiquement moins diplômés, voire peu diplômés (plus de 56 % des hommes français entre 25 et 34 ans sont, au mieux, titulaires du baccalauréat en 2019 ³⁵). Bien qu'on puisse imaginer que les hommes des dernières générations seront les plus à même de les écouter et de les suivre, les hommes plus âgés autant que les non-diplômés éprouveront peut-être plus de difficultés à être dirigés par des femmes. Ces femmes diplômées, *managers* ou dirigeantes, devront alors faire preuve de plus de talents pédagogiques, ou s'appuyer sur de nouvelles compétences en matière de communication et de management afin de vaincre certains préjugés à leur égard ³⁶.

Vaincre ce genre de préjugés ne peut passer que par la pédagogie, mais aussi par l'éducation. Le livre blanc de la CGE fait à juste titre état des riches initiatives pour dépasser ces préjugés et préparer au mieux les femmes à un pouvoir qui, par essence, est toujours contesté et critiqué.

Enfin, compte tenu que notre conception du *manager* se féminise inéluctablement ³⁷, la figure du *leader* se trouvera radicalement transformée et enrichie de nouveaux attributs. Aux États-Unis, les femmes représentent déjà 30 % des présidents d'université, 34 % des cadres dirigeants du gouvernement fédéral, 45 % des dirigeants d'organisations non gouvernementales, et surtout 40 % de l'ensemble des *managers* du pays et 28 % des dirigeants d'entreprises américaines ³⁸. Même si elles restent largement sous-représentées parmi les dirigeants des grandes entreprises (6 % parmi les entre-

35. Voir INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), « Diplôme le plus élevé selon l'âge et le sexe. Données annuelles 2019 ». URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2416872#tableau-figure1>. Consulté le 28 novembre 2020.

36. Voir le complexe de Médée appliqué aux femmes dirigeantes (DONZEL Marie, *op. cit.* ; programme Ève, initiative lancée par des femmes cadres de Danone).

37. Voir « Femmes & carrière : quels sont leurs atouts et leurs motivations ? », NewGen Talent Centre et Central Test, février 2020, étude basée sur l'analyse de 65 931 tests. URL : https://careers.edhec.edu/sites/careers/files/etude_edhec.pdf. Consulté le 28 novembre 2020. Voir aussi BURKE Mike et SARDA Pierre, *Émergence des valeurs féminines dans l'entreprise. Une révolution en marche*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, 2007.

38. EAGLY Alice H., « Once More: The Rise of Female Leaders », American Psychological Association, 8 septembre 2020. URL : <http://www.apa.org/research/action/female-leaders>. Consulté le 28 novembre 2020.

prises du Standard & Poor, S&P 500), cette mise à jour de la figure du *leader* confirmera, là-bas et ici, la dimension situationnelle — et relative — d'un concept ô combien souple et par essence résistant à toute définition simpliste.

Une nouvelle démonstration de cette transformation a été faite lors de la crise Covid-19 au premier semestre 2020. La gestion de la crise a en effet illustré des résultats bien différents dans la lutte contre la pandémie dans des États gouvernés par des femmes (Allemagne, Finlande, Corée du Sud, Taiwan et Nouvelle-Zélande), à l'inverse d'autres États où des hommes — souvent populistes — ont failli (Royaume-Uni, Brésil, États-Unis, etc.) comme le rappelle le *New York Times* ³⁹. S'il n'est plus exceptionnel de concevoir en termes féminins la notion de *leadership*, il devrait devenir commun d'y associer la compétence, mais aussi la reconnaissance. L'observateur note déjà une forme de progrès par rapport au *savior effect* de la falaise de verre : ces femmes politiques n'ont pas accédé au pouvoir à l'occasion de la pandémie et n'en ont pas été exclues juste après.

En prolongement, la redéfinition féminisée de la notion de *leadership* implique l'approfondissement de certaines transformations sociales. Toujours plus indépendantes comme le souhaitait Simone de Beauvoir ⁴⁰, les femmes deviendront encore plus libres de leurs choix. Il est alors difficilement imaginable que le nombre de désunions (civiles ou religieuses) ne progresse pas, au moins légèrement, à moyen terme. La recherche du partenaire à statut égal, *a minima*, génère déjà un nouveau type de relations femmes-hommes dont font état tous les magazines ou autres applications de rencontre ⁴¹. À moins que les femmes, à l'instar des hommes jusqu'à présent ⁴², ne favorisent des unions avec des personnes moins âgées, moins diplômées et moins argentées.



Beaucoup de travail reste évidemment à accomplir pour atteindre l'égalité femmes-hommes : « le travail sur le genre n'est pas une activité ponctuelle », comme le soulignent les auteurs du livre blanc

39. TAUB Amanda, « Why Are Women-led Nations Doing Better with Covid-19? », *The New York Times*, 15 mai 2020.

40. BEAUVOIR Simone (de), *Le Deuxième Sexe*, Paris : Gallimard, 1986 (1949).

41. LAGRANGE Hugues, « Se mettre en couple ne doit plus rien au hasard », *The Conversation*, 26 juillet 2020. URL : <https://theconversation.com/se-mettre-en-couple-ne-doit-plus-rien-au-hasard-135059>. Consulté le 28 novembre 2020.

42. MIGNOT Jean-François, « L'écart d'âge entre conjoints », *Revue française de sociologie*, vol. 51, n° 2, 2010, p. 281-320.

de la CGE sur l'égalité. Selon le rapport 2020 du Global Gender Gap pour le Forum économique mondial ⁴³, il faudra d'ailleurs près d'un siècle, *ceteris paribus*, pour atteindre cette égalité en termes salariaux. Ce à quoi les études citées dans cet article semblent concourir. Un exemple régulièrement donné concerne la formation des élites dirigeantes en France qui demeure masculine ⁴⁴ : l'École nationale d'administration (ENA) accueille 30 % de femmes tandis que Polytechnique-Centrale-Mines se distinguent avec moins de 18 % de femmes.

Néanmoins, toutes les études citées constatent, dans le même temps, les progrès considérables de ces dernières décennies. En outre, l'importance du nombre d'étudiantes dans les écoles de management fait pencher en faveur d'une transformation continue et irréversible : à elles seules, les grandes écoles de management françaises accréditées AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) formaient, entre 2018 et 2019, plus de 100 000 étudiants et étudiantes ⁴⁵.

Mais ce qu'elles ne peuvent montrer, et que la Covid-19 va probablement renforcer, concerne les résistances à ce changement. Malgré les plans de relance annoncés en Europe, la crise sanitaire se transforme lentement en crise économique et sociale. La Covid-19 a déjà eu un impact dévastateur sur les femmes, entre autres : qu'elles soient diplômées ou pas ⁴⁶, les premiers effets ont été importants. Perte réelle d'emplois pour les unes (au même titre que pour l'ensemble des travailleurs précaires selon les premières études de l'Observatoire de l'OIT ⁴⁷), accroissement de la charge mentale pour toutes celles qui doivent continuer à travailler et assurer la gestion quotidienne du foyer ⁴⁸.

43. *Mind the 100 Year Gap*, Genève : Forum économique mondial, 2019. URL : <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>. Consulté le 28 novembre 2020.

44. MARRY Catherine et POCHIC Sophie, « Le “plafond de verre” en France : le public plus égalitaire que le privé ? », *Cadernos de Pesquisa*, vol. 47, n° 163, 2017, p. 148-167.

45. Sur les 39 grandes écoles de commerce en 2020, 24 ont l'accréditation internationale AACSB qui est la plus répandue dans l'Hexagone (devant celles de l'EFMD [European Foundation for Management Development] et de l'AMBA [Association of Masters of Business Administration]).

46. Voir les études de certaines organisations non gouvernementales, dont celles du Plan international sur la déscolarisation des filles depuis le début du Covid-19. Site Internet : <https://www.plan-international.fr>

47. Voir la page de l'OIT (Organisation internationale du travail) « Covid-19 et le monde du travail », qui recense les publications sur ce sujet. URL : <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--fr/index.htm>. Consulté le 28 novembre 2020.

48. FABRE Marina, « Coronavirus : pendant le confinement, la charge mentale des femmes explose », *Novethic*, 16 avril 2020. URL : <https://www.novethic.fr/actualite/social/droits-humains/isr-rse/coronavirus-la-charge-mentale-des-femmes-explose-avec-le-confinement-148426.html> ; LE BRETON

Cependant, confrontés à des transformations sociales radicales dont ils sont aussi les victimes, il est probable que certains hommes se sentant déclassés se tournent violemment contre les plus faibles, *a priori* des femmes, dont la continuelle émancipation et ascension peut être vécue comme une menace. Dans tous les cas, les résistances des différents conservatismes (politiques ou religieux) vont être nombreuses et certainement plus fortes à mesure que les verrous ou les préjugés sautent. Or, la diversité sexuelle n'est pas simplement l'enjeu d'une société démocratique moderne, elle en constitue sa condition tant la mixité est synonyme de cohésion et de solidarité, mais aussi d'innovation et de progrès. ■

Marine, « Avec la gestion des masques anti-Covid, la charge mentale des femmes se poursuit », *Huffington Post*, 4 août 2020. URL : https://www.huffingtonpost.fr/entry/avec-la-gestion-des-masques-anti-covid-la-charge-mentale-des-femmes-se-poursuit_fr_5f27d95cc5b656e9b09dd6bd. Consultés le 28 novembre 2020.