

**Carrières des femmes en entreprises
et dans la recherche publique.
Quelles solutions pour les valoriser ?**

**Colloque organisé à l'université Paris 6 - Cordeliers
le 10/10/2009**

**par l'Association Femmes & Sciences
et la Mission pour la place des Femmes au CNRS**

Manifestation scientifique de l'Institut Emilie du Châtelet

**Association Femmes & Sciences
9 rue Vésale, 75005 Paris
Tél : 01 47 70 85 35
Mél : femmes.sciences@orange.fr
<http://www.femmesetsciences.fr>**

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS

Page 9

Florence Durrett, présidente de l'association Femmes & Sciences.

ETUDES SUR LE RECRUTEMENT ET LA MANIFESTATION DU « PLAFOND DE VERRE » DANS L'ENTREPRISE ET LA RECHERCHE PUBLIQUE.

Page 15 : La place des femmes à l'université : d'un recrutement souvent paritaire au « plafond de verre » ,

Frédérique Pigeyre, professeure, Institut de Recherche en Gestion, Université Paris 12-Paris Est.

Page 20 : La fabrication des dirigeant-e-s en entreprise : quand les politiques volontaristes peinent à modifier les normes de carrière,

Cécile Guillaume, Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques, université de Lille 1

Sophie Pochic (intervenante lors du colloque), Centre Maurice Halbwachs, CNRS – EHESS-ENS, Paris.

Page 27 : Pourquoi y a-t-il peu de femmes à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS) ?

Olivier Godechot, Centre Maurice Halbwachs, CNRS – EHESS-ENS, Paris.

Page 33 : Le « plafond de verre » à l'université de Lausanne : résultats d'une étude de cas,

Sophie Paroz (intervenante lors du colloque), **Farinaz Fassa**, **Sabine Kradolfer**, Projet REUNIL, Université de Lausanne, Suisse

TABLE RONDE : EXEMPLES D'EXPERIENCES VECUES ET D'ACTIONS MISES EN PLACE DANS LES ENTREPRISES ET LA RECHERCHE PUBLIQUE

Page 51 : Un nouvel élan pour la recherche et dans la recherche? Actions de l'Union européenne pour les études et les métiers scientifiques,
Francesca Crippa, Policy and Programme Officer, Commission européenne, Direction générale Recherche, Unité L.4 « Culture scientifique et questions de genre ».

Page 60 : La Charte pour l'Egalité entre les femmes et les hommes de l'université Lyon 1,
Christine Charretton, chargée de mission 2005-2008 pour l'Egalité entre les femmes et les hommes, université de Lyon 1.

Page 63 : De l'égalité professionnelle vers un équilibre vie privée-vie professionnelle,
Antonella Desneux, directrice de la citoyenneté, SFR

Page 66 : La parité au CNRS,
Florence Egloff, Observatoire des métiers, Direction des ressources humaines du CNRS.

Page 69 : Développer la mixité dans l'entreprise, les réseaux de salariés,
Marianne Julien, Réseau O'Pluriel de l'entreprise Air Liquide.

Page 73 : Mixité et égalité professionnelle au sein d'EADS,
Jacques Massot, Directeur des Ressources Humaines d'EADS France

Page 76 : Témoignages d'un parcours,
Emmanuèle Saura (page 76), ingénieure à la SNCF, chef du pôle ingénierie de Toulouse.

Linda Bourouf (page 78), technicienne chez L'Oréal

Page 79 : Questions de la salle aux intervenants de la table ronde.

QUELS MOYENS DE VALORISATION ? PLANS D'EGALITE PROFESSIONNELLE, COACHING, MENTORING... ?

Page 83 : Le plafond de verre : du constat aux démarches d'action dans les entreprises,

Jacqueline Laufer, professeure à HEC, Paris.

Page 91 : Genre et « gardiens » de l'excellence dans le financement de la recherche : perspectives européennes,

Suzanne de Cheveigné (intervenante lors du colloque), Centre Norbert Elias, EHESS-CNRS, Marseille,

Liisa Husu, Hanken School of Economics, Helsinki, Finlande.

Page 105 : Le mentorat - un instrument pour promouvoir et valoriser les carrières féminines,

Hélène Fueger, déléguée à l'équité de l'université de Fribourg (Suisse), coordinatrice du réseau européen Eument-net.

Page 114 : Le coaching des femmes en entreprises : pratiques, portée et limites,

Philippe Vernazobres, ENSCP - Chimie ParisTech, chercheur associé au Laboratoire d'Innovation, de Prospective Stratégique et d'Organisation – Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris

Page 122 : Le développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France : enjeux et limites d'une démarche collective,

Isabel Boni – Le Goff, Centre Maurice Halbwachs, CNRS/EHESS/ENS, Paris.

Page 136 : L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : que peuvent les politiques publiques ?

Françoise Milewski, OFCE, Centre de recherche en économie de Sciences Po, Paris.

Page 140 : Questions de la salle aux intervenants de la session de l'après-midi.

CLÔTURE DU COLLOQUE

Page 145 : La politique de soutien à la recherche de l'Institut Emilie du Châtelet et conclusions du colloque

Joëlle WIELS, membre du comité de direction de l'Institut Emilie du Châtelet

GLOSSAIRE

Page 151

PHOTOS

Pages 47 et 48

AVANT-PROPOS

Florence DURRET, *astrophysicienne, Institut d'Astrophysique de Paris, présidente de l'association Femmes & Sciences*
durret@iap.fr

Je suis présidente de l'association Femmes & Sciences depuis avril 2008. Astronome à l'Institut d'Astrophysique de Paris, j'ai eu la chance d'être encouragée par mes parents dans la voie scientifique, même s'il n'y avait jamais eu de chercheur dans la famille.

Nous n'étions que 5 filles en prépa sur environ 35 élèves dans les années 1970, mais je n'ai pas ressenti de discrimination sexiste à mon égard, que ce soit durant mes études ou plus tard dans l'exercice de mon métier. Pourtant, nous ne sommes maintenant que 20% de femmes environ en astrophysique en France, et quelque part je trouve cela anormal. Il est tout aussi anormal que le nombre de femmes directrices de laboratoire d'astrophysique puisse se compter sur les doigts d'une main. Ce sont ces chiffres qui m'ont poussée à m'intéresser à la question des femmes dans les sciences, d'autant plus que je sais que toutes les femmes n'ont pas eu ma chance.

L'association Femmes & Sciences, association loi 1901 créée en 2000 et bénéficiant d'un agrément national du ministère de l'éducation au titre des associations éducatives complémentaires de l'enseignement public, a pour buts de renforcer la position des femmes dans les métiers scientifiques et techniques, ainsi que d'inciter les jeunes filles, et plus généralement les jeunes, à s'orienter vers ces carrières.

L'association cherche aussi à favoriser la place des filles et des femmes dans les sciences et les techniques à tous les niveaux de postes. En particulier elle organise chaque année un colloque à l'intention d'un public non spécialisé, au cours duquel sont étudiés les différents aspects de la relation entre l'éducation des filles et leur insertion équilibrée dans la société, ainsi que les blocages qui les empêchent de participer en nombre et au plus haut niveau aux postes à responsabilités. Le colloque se déroule alternativement à Paris et en région : en 2008 nous étions à Grenoble et avons développé le thème « *Filles et garçons en sciences et techniques, un enjeu européen et planétaire* », le présent colloque a eu lieu à Paris le 10 octobre 2009, et le 16 octobre 2010 nous réfléchirons à Strasbourg sur le sujet : « *Filles et garçons dans les sciences et les techniques : diversité des études et des métiers* ».

Tous les colloques de Femmes et Sciences depuis 2003 ont été organisés en collaboration avec d'autres associations ou institutions. En particulier, l'association entretient depuis de nombreuses années un partenariat privilégié et

efficace avec la Mission pour la place des femmes du CNRS, avec laquelle elle partage de nombreux objectifs. Nous tenons à remercier ses directrices successives, Geneviève Hatet-Najar puis Agnès Netter, pour l'appui fidèle qu'elles nous ont toujours accordé.

Pourquoi avons-nous choisi pour notre colloque de 2009 le thème «*Carrières de femmes en entreprises et dans la recherche publique : quelles solutions pour les valoriser ?*»? Parce qu'il traite du «*plafond de verre*» souvent évoqué, qui empêche les femmes cadres en général, quel que soit leur secteur d'activité, d'atteindre les niveaux de postes supérieurs. Nous avons souhaité faire le point sur les recherches et les actions mais aussi sur la variété des solutions proposées dans les secteurs public et privé, en France et en Europe, en Suisse en particulier.

Le public de ce colloque, 130 personnes, est constitué de membres de notre association, d'Ile-de-France et de province, de chercheurs et chercheuses en sciences humaines, d'étudiant-e-s, de femmes cadres, de membres de la communauté éducative. Les intervenants sont d'origines et d'expériences diverses : doctorants, jeunes chercheurs et chercheurs confirmés, hommes et femmes, universitaires mais aussi responsables de mise en place de politiques dans des entreprises, témoins de base dans des grandes entreprises. Elles et ils nous apportent les regards de l'Union européenne, de Suisse et de France. Les interventions du matin consistent plutôt en un état des lieux et des témoignages, celles de l'après-midi présentent davantage une étude critique des mesures mises en place. Suzanne de Cheveigné, directrice de recherche CNRS au Centre Norbert Elias, Marseille, Catherine Marry, directrice de recherche CNRS au Centre Maurice Halbwachs, Paris, et Christian Margaria, conseiller Formation et Enseignement supérieur auprès du Haut commissaire à la Diversité, nous ont fait l'amitié de présider les différentes sessions du colloque.

Pour ce colloque nous avons été honorées du soutien de l'Institut Emilie du Châtelet pour le développement et la diffusion des recherches sur les femmes, le sexe et le genre de la région Ile-de-France, qui nous a sélectionnées parmi ses manifestations scientifiques. Cet Institut est représenté par Joëlle Wiels qui va tirer les conclusions du colloque.

Nous avons aussi bénéficié pour l'ensemble de nos actions du soutien de la Mission pour la parité dans la recherche et l'enseignement supérieur du ministère de la recherche et, pour ce qui est des entreprises, de la Fondation d'entreprise EADS, de L'Oréal, de Schlumberger et de SFR, qui nous font tous confiance depuis des années, ainsi que de la SNCF.

Nous espérons par ces actes contribuer à laisser les traces d'une journée d'échanges fructueux sur la promotion des femmes cadres dans les entreprises comme dans la recherche, publique ou privée, deux mondes aux cultures différentes mais qui s'enrichissent mutuellement.

Je tiens à remercier les membres du comité scientifique et du comité d'organisation, dont les noms sont donnés ci-dessous, et tout particulièrement : Claudine Hermann, présidente d'honneur de l'association Femmes & Sciences et Evelyne Nakache, vice-présidente de l'association.

Comité scientifique : Louis Bonpant, Suzanne de Cheveigné, Florence Durret, Hélène Fueger, Olivier Godechot, Claudine Hermann, Christian Margaria, Catherine Marry, Jacques Massot, Marie-Blanche Mauhourat, Evelyne Nakache, Anne Pépin, Roland Pfefferkorn, Frédérique Pigeyre, Marcelle Rey-Campagnolle, Marie-Hélène Therre.

Comité d'organisation : Florence Durret, Véronique Ezratty, Colette Guillopé, Claudine Hermann, Marie-Blanche Mauhourat, Evelyne Nakache, Gwendoline Petitjean, Marcelle Rey-Campagnolle, Catherine Thibault.

Transcription et mise au point des actes : Véronique Ezratty, Claudine Hermann, Evelyne Nakache, Marcelle Rey-Campagnolle, Nathalie Vast.

Photos prises par Olivier Ezratty

**ETUDES SUR LE RECRUTEMENT
ET LA MANIFESTATION
DU « PLAFOND DE VERRE »
DANS L'ENTREPRISE
ET DANS LA RECHERCHE PUBLIQUE**

Frédérique PIGEYRE, *professeure, Institut de Recherche en gestion, Université Paris 12-Paris Est*
pigeyre@univ-paris12.fr

La place des femmes à l'université : d'un recrutement souvent paritaire au « plafond de verre »

Je vais présenter ici une recherche, financée par le ministère de la recherche, sur la place des femmes dans l'université et dans la recherche. Dans de nombreux pays développés, on observe une grande hétérogénéité des carrières des femmes dans ces institutions : elles sont moins nombreuses que les hommes et restent concentrées en bas de l'échelle. Cette recherche, qui a été menée de 2002 à 2006, avait pour but d'identifier les causes d'éviction des femmes dans des organisations « professionnelles » (universitaires et de la recherche) publiques, c'est-à-dire qui fonctionnent sur des règles supposées garantir l'accès égal à niveau égal pour toutes et tous. Deux séries d'hypothèses ont été avancées :

- les femmes seraient victimes de discrimination,
- les femmes s'autocensureraient.

D'autres raisons ont été évoquées dans la littérature : la productivité scientifique des femmes serait moindre, mais le différentiel n'est pas suffisant pour expliquer à lui seul la difficulté que rencontrent les femmes pour accéder aux postes de professeurs des universités ; il est difficile, parmi les critères d'évaluation pris en compte pour la carrière, de faire la part de ce qui est valorisé dans l'enseignement et dans la recherche ; enfin, tout se passe comme s'il y avait dans certains cas une mise à distance des femmes dans la compétition pour la carrière : elles se portent moins fréquemment candidates.

La méthodologie de la présente recherche inclut des études statistiques et économétriques sur les données fournies par le ministère, et des entretiens semi-directifs des membres des commissions de spécialistes. Trois disciplines ont été choisies, à Paris et en région :

- *l'histoire*, parce que dans cette discipline littéraire le recrutement est généralement très sélectif. Il est nécessaire d'être agrégé-e du secondaire, et le passage par l'École normale supérieure est souvent valorisé ;
- *la biologie*, car c'est la discipline scientifique qui recrute plus de 50% de femmes parmi ses maîtres de conférences, mais très peu de femmes professeures.
- *la gestion*, à cause du concours particulier d'agrégation du supérieur pour accéder au rang de professeur.

Le recrutement des maîtres de conférences

Les exigences sont bien connues : pour postuler au rang de maître de conférences, il est nécessaire d'avoir une thèse et une qualification au Conseil national des universités (CNU).

Les dossiers des candidats sont examinés par les commissions de spécialistes constituées au sein de chaque discipline¹. Le dossier fait l'objet de deux rapports écrits par chacun-e des deux rapporteur-e-s nommé-e-s par la commission. Le comité de sélection décide d'auditionner ou non les candidat-e-s sur la base des rapports et, après audition, procède au classement d'un nombre maximum de cinq candidat-e-s.

Le but est de comprendre le fonctionnement de ces commissions de spécialistes et d'identifier d'éventuelles pratiques discriminatoires, en particulier les discriminations indirectes, des processus apparemment neutres mais qui entraînent de fait une discrimination à l'égard des femmes.

Le pourcentage de femmes recrutées comme maîtres de conférences dans ces trois disciplines avoisine les 50%, ce qui est satisfaisant. L'analyse des pratiques de jugement dans les commissions conduit à questionner :

- *la neutralité des critères utilisés*

Les critères dits neutres ne le sont pas vraiment. L'évaluation de la productivité d'un-e candidat-e est relativement normée en sciences dures, mais moins précise en sciences humaines et sociales, où par exemple les ouvrages rédigés ne sont pas pris en compte dans les facteurs d'impact : il est plus difficile de comparer les candidats dans ces domaines. L'importance accordée à l'enseignement est également très variable d'une commission à l'autre en fonction des besoins de l'établissement. Par exemple, l'enseignement au niveau de la licence est-il autant valorisé que l'enseignement en master ? Enseigner des travaux dirigés est-il équivalent à enseigner des travaux pratiques ? En fait on recrute en même temps un-e enseignant-e et un-e chercheur-e, avec un poids variable pour chacune de ces fonctions selon le lieu, le poste, les besoins locaux, etc.

- *le poids des représentations sexuées relatives à la profession*

Les membres des commissions de spécialistes ont tous, comme nous, une représentation de ce que doit être un-e enseignant-e chercheur-e. Par exemple, la façon de se présenter du/de la candidat-e est essentielle. On attend qu'il ou elle se rapproche d'une norme implicite. Le/la candidat-e doit être « ni trop, ni pas

¹ Depuis 2008, les commissions de spécialistes sont remplacées par des comités de sélection constitués pour chaque poste publié.

assez ». Les personnes de petite taille, à voix aiguë, qui manquent d'assurance, sont évaluées comme moins capables d'assurer un enseignement en amphithéâtre. Inconsciemment sont exigées des qualités généralement attribuées aux hommes.

Il existe des biais inconscients, tels que « la première impression est toujours la bonne, surtout si elle est mauvaise », ou encore celui d'attribuer un comportement à un trait de personnalité et non à la situation, ce que les sociologues nomment « l'erreur fondamentale » (la nervosité du candidat peut être due au retard pris par les auditions alors qu'il doit se présenter à une autre audition immédiatement après celle-ci).

- *les écarts entre l'esprit et la lettre*

Qu'indique-t-on dans le profil affiché du poste ? Cela correspond-il aux besoins réels de l'université ?

Le fonctionnement collégial du comité de sélection peut être considéré comme réducteur de discrimination. La diversité des acteurs et des jugements, la publicité faite aux débats et aux décisions, rendent intenable en groupe la position : « je ne veux pas recruter une femme ». Des critères sont formalisés pour faciliter la décision collective et justifier le classement final.

L'accès au rang de professeur des universités

Les procédures sont assez semblables à celles pour l'accès au rang de maître de conférences : les exigences requises sont l'habilitation à diriger des recherches (HDR) et la qualification CNU au niveau professeur. Le processus de recrutement est du même type que pour le recrutement de maître de conférences : dossier, rapports, auditions et classement. On pourrait s'attendre à des résultats équivalents (quasi parité). Pourquoi sont-ils alors si différents ?

On constate d'abord qu'il existe une pénurie de candidatures en général, qui conduit à mettre en place une stratégie particulière : identifier en amont des candidats potentiels non locaux, ce qui donne de l'importance aux phénomènes de réseaux. Les femmes sont-elles autant sollicitées que les hommes pour postuler au professorat ? Appartiennent-elles aux « bons » réseaux ? Elles semblent avoir des difficultés à se faire connaître et reconnaître.

On peut identifier des difficultés objectives pour les femmes. Par exemple l'habilitation en histoire est une véritable deuxième thèse à un moment, entre 35 et 45 ans, où les responsabilités familiales pèsent particulièrement sur les femmes. L'agrégation en gestion est un concours difficile, auquel les femmes se

présentent deux fois moins souvent que les hommes. En biologie, le management de la recherche est une qualité importante dont les femmes doivent avoir fait preuve avant d'être candidates. On peut aussi se demander s'il ne s'agit pas de discrimination indirecte, ou si les femmes ont une représentation différente de ce qu'est un professeur. Enfin, certaines femmes choisissent l'activité qui leur plait sans rechercher le prestige du professorat.

Conclusion

On peut affirmer que le recrutement au niveau maître de conférences se fait de façon quasi paritaire dans les disciplines que nous avons analysées : il y a donc bien des évolutions sensibles dans l'accès des femmes à la carrière universitaire. Cependant, dès que quelques femmes sont présentes il n'y a pas une conscience de leur rareté et des progrès importants sont encore à faire pour briser le « plafond de verre ». Les régimes d'inégalités résistent dans toutes ces organisations. Les choses changeront si la visibilité des inégalités augmente et si leur légitimité est remise en cause.

Questions et commentaires de la salle

Jeannine Cohen, AFFDU : Géographe, j'ai plus de 40 ans de pratique professionnelle à l'université Paris 1 et au CNRS. Les femmes se sentent plus utiles en faisant des choses qui leur plaisent et en étant au contact avec les étudiants. Elles se disent souvent : « Je ne sais pas faire la femme aux dents longues ni passer sur le ventre des autres pour arracher des crédits ». En fait, la diversité joue un rôle bénéfique pour tous, hommes et femmes. Cela ferait du bien aux hommes décideurs qu'il y ait plus de femmes. Dans laquelle des disciplines citées les hommes reconnaissent-ils le plus le rôle positif des femmes ?

Frédérique Pigeyre : Dans les discours, tout le monde trouve très positif le recrutement de femmes ; dans les faits, il faut fixer les règles du jeu, comme par exemple éviter les remarques sur la façon de s'habiller des candidates ! La visibilité des débats limite les arguments non légitimes.

Catherine Thibault, Femmes & Sciences : Les statistiques montrent que la parité n'existe pas dans le recrutement en physique au niveau de maître de conférences : la raison en est probablement que les recrutements se font un à la fois et que, entre un homme et une femme, on choisit plus souvent un homme. Le CNRS n'a pas ce biais car le recrutement ne se fait pas candidat par

candidat : lorsqu'on recrute 5 ou 6 candidats à la fois, il est peut-être plus facile d'appliquer la parité dans le recrutement.

D'autre part, dans les cas que je connais, les maîtres de conférences sont beaucoup plus chargés d'administration que les professeurs. Par ailleurs les femmes s'investissent plus facilement dans les tâches d'intérêt général (telle que la diffusion des connaissances) et cela est très mal valorisé au niveau des carrières.

Frédérique Pigeyre : En moyenne le recrutement au niveau maître de conférences est presque paritaire même si la situation en physique est différente. Il y a beaucoup de variations dans les répartitions des tâches, cependant l'encadrement est fait par les professeurs. Un des critères de recrutement d'un professeur est qu'il/elle puisse mener à bien un projet collectif de recherche. Or tant qu'on n'est pas professeur, on a du mal à le faire à cause de l'organisation du travail. C'est un cercle vicieux, que nous avons aussi constaté à l'INRA.

Magali Deleuil : Je suis professeure à Aix-Marseille. A mon avis l'HDR constitue une barrière. Je constate par ailleurs que la gestion de la recherche exige une disponibilité de l'emploi de temps et des déplacements, le compromis avec la vie de famille n'est pas facile à réaliser.

Georges-Claude Guilbert : Je suis membre de la Mission de la parité et de la lutte contre les discriminations du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il y a aujourd'hui 18,5 % de femmes parmi les professeurs dans l'ensemble des universités en France.

Cécile GUILLAUME, *Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (CLERSE), université Lille 1*

Sophie POCHIC (intervenante lors du colloque), *Centre Maurice Halbwachs, CNRS-EHESS-ENS, Paris*
sophie.pochic@ens.fr

La fabrication des dirigeant-e-s en entreprise : quand les politiques volontaristes peinent à modifier les normes de carrière

Des travaux récents de sociologie anglo-saxonne du genre (Wajcman, Halford, Leonard) et ceux de Laufer en France mettent l'accent sur un « angle mort » de l'analyse du « plafond de verre » : les processus organisationnels.

Apparaissent ainsi :

- la notion de discrimination indirecte : des dispositions, pratiques ou critères « apparemment neutres », élaborés par les catégories dominantes, sont susceptibles d'entraîner un désavantage particulier pour des groupes qui n'ont pas participé à leur élaboration ;
- la notion de « fabrication » des dirigeants au sein des entreprises dans la filiation de sociologie interactionniste : socialisation professionnelle, parcours-types avec étapes et épreuves.

Cet exposé présente les résultats d'un contrat de recherche sur le plafond de verre avec une grande entreprise du secteur de l'énergie, recherche commandée par la Délégation aux Cadres Dirigeants. Il s'agissait pour l'entreprise de développer une politique managériale de diversité, centrée sur les femmes cadres à haut potentiel. Dans cette entreprise, des accords sur l'égalité professionnelle avaient été signés en 2004 et 2008.

Le travail a été effectué sur la base de récits de carrière, en 2005, de cadres labellisés « à potentiel » (30), de cadres dirigeants (30), de cadres « anonymes » (15) et de syndicalistes (5). Les chercheuses ont également eu accès au fichier du personnel 2004 et 2007 afin de mesurer l'évolution du « plafond de verre » après une politique volontariste. Cette étude a donné lieu à de nombreuses restitutions dans l'entreprise commanditaire de l'étude. Le CNRS a la propriété intellectuelle sur la recherche et sur les résultats.

Le constat

On assiste à un recrutement croissant de jeunes diplômées si bien qu'une quasi-parité s'observe chez les jeunes cadres (44% de femmes parmi les moins de 35 ans). Néanmoins, cette féminisation n'est pas le résultat d'une politique volontariste de l'entreprise mais celui de la féminisation du vivier de recrutement des cadres à potentiel. Il y a en particulier plus de filles sortant des écoles de commerce. Les femmes sont concentrées dans certains secteurs (Paris et l'Ile-de-France), certaines filières d'expertise (recherche dans les géosciences) ou fonctions support (ressources humaines, communication). Elles disparaissent à partir d'un certain niveau de responsabilité managériale. Elles ne sont plus que 8% dans le top200 de l'entreprise. Les rares dirigeantes viennent plutôt de l'extérieur. La figure 1 montre l'évolution du recrutement des femmes sur une période de 20 années (1986-2006). Une légère progression du recrutement des femmes est observée à partir de 1996, en particulier des femmes cadres.

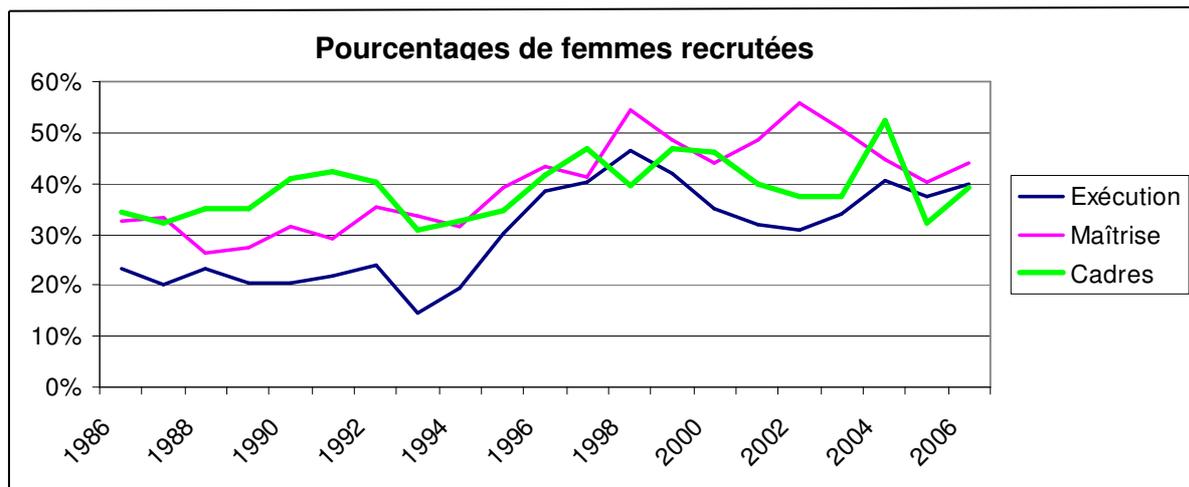


Figure 1 : Pourcentages de femmes recrutées dans l'entreprise entre 1986 et 2006.

Entre 2004 et 2009 on constate une petite amélioration du pourcentage de cadres féminins. Cependant, cet effet n'est pas visible au top management (Figure 2) : il est difficile de trouver des candidates, la compétition est forte, avec beaucoup d'hommes.

Une féminisation des premiers niveaux (comparaison 2007/2004)

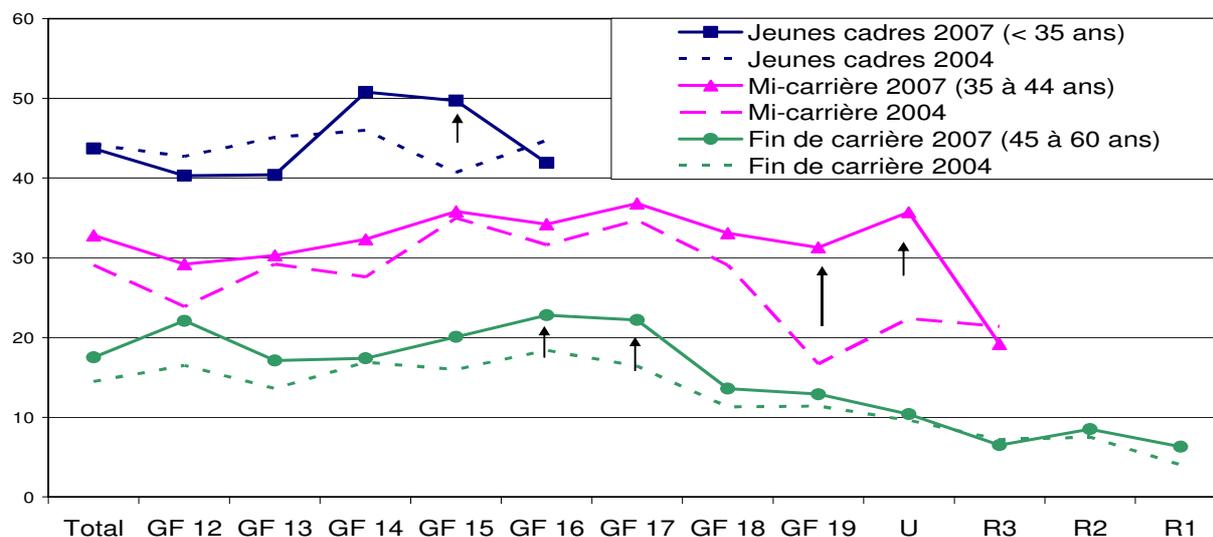


Figure 2 : Evolution du pourcentage de femmes cadres aux différents échelons de la carrière (GF12 à GF18, U, R3 à R1) dans l'entreprise étudiée.

Comprendre ce constat

Des parcours de carrières construits au masculin neutre

- L'entreprise étudiée est le débouché « naturel » des diplômés des Grandes écoles d'ingénieurs. Il y a très peu d'arrivées en cours de carrières. Le diplôme est le critère clé. Il est la base de hiérarchisation des rémunérations et des « pentes de carrière » : il existe des grilles de salaire différentes en fonction du type d'école d'ingénieur d'où l'on vient ; les diplômés de l'université ont des rémunérations moindres. En outre, il existe un « droit à la carrière » et accompagnement personnalisé pour les X-Mines (polytechniciens ayant ensuite fait l'Ecole des Mines).

- Les carrières sont en spirale dans un marché interne en évolution. Le modèle de carrière qui prévaut est linéaire et progressif au gré d'une mobilité fonctionnelle et/ou géographique systématique (mandat de 3-4 ans). Par cette mobilité le cadre est plus loyal envers l'entreprise et pas seulement envers le service ou la région où il/elle exerce son métier. D'autre part, il est plus facile d'exercer son autorité dans un milieu dont on n'est pas issu. Ainsi se construit le parcours d'excellence des futurs dirigeants : poly-compétence pour les ingénieurs généralistes, spécialisation pour les autres. L'expérience managériale de grandes troupes s'acquiert (directeur de centre puis de filiale notamment

étrangère). La mobilité augmente les opportunités de promotion (accès au « marché de postes » national puis international), de même qu'elle augmente les réseaux d'influence et d'information. Néanmoins de plus en plus de jeunes cadres hommes en couple refusent ces mobilités.

- Le cadre manifeste une disponibilité extensive. Le dirigeant doit être disponible à toute heure selon un modèle qui repose sur une division du travail asymétrique au sein du couple. La « corporate wife »² est le soutien domestique à la carrière. Malgré l'affichage des 35h et de la RTT, il y a toujours une personne qui accepte de rester tard et de voir le chef après les autres, alimentant ainsi des stratégies de distinction. L'exigence de cette extension d'horaires est encore renforcée par l'intensification du travail des cadres dans une période de transformation organisationnelle (privatisation, filialisation, dérégulation).

- Du modèle idéal au modèle couperet.

Chaque étape de la carrière est corrélée à un critère d'âge renforcé par la politique de gestion des cadres à potentiel (il faut être entré-e dans le vivier avant 35 ans). Une forte étanchéité est présumée entre vie professionnelle et vie familiale. Les femmes sont souvent dans l'incapacité de faire face aux enjeux temporels de la carrière (rythme et intensité), sauf à disposer des moyens de se conformer au modèle de carrière dominant (délégation extensive des couples de hauts salaires avec aide ménagère, répétiteurs, baby-sitters, etc.). Elles sont alors confrontées à un autre rôle social, celui de « mère de famille » dans un paternalisme subtil (pas de poste proposé par l'entreprise car elles ne seraient « pas capables » ou ce ne serait « pas souhaitable » pour elles).

Le rôle central des mécanismes de cooptation

Formellement le marché interne du travail repose sur des principes de transparence, d'équité de traitement et d'initiative individuelle. Mais de nombreux aléas (réorganisation, filialisation) rendent difficile la projection de carrière pour les jeunes cadres. Des circonstances « boostent » ou « plombent » la carrière. Il est important de rentrer dans une clique, un espace de travail protégé. De grands dirigeants peuvent autoriser des parcours d'exception (mentoring) ou sortir de mauvaises passes. Des expériences organisationnelles convergentes et l'homogénéité des origines sociales permettent de construire des liens de proximité. Les « atypiques » se trouvent discriminés.

L'activation du réseau professionnel est une ressource clé dans la carrière. Il fonctionne mieux pour les hommes.

² « Epouse de cadre »

Des attentes de rôle au masculin : « un chef »

On attend du cadre qu'il se moule dans un rôle complexe suivant la « trace polytechnicienne » (discipline, respect de la hiérarchie et des règles, souplesse, diplomatie, brio intellectuel). Ces pré-requis se retrouvent dans les critères/méthodes de détection et de validation du potentiel, pourtant destinés à diversifier les profils :

manager de structure > manager de projet > responsable d'experts > expert.

L'accent est mis sur le charisme, la maîtrise des émotions (« *bonne gestion du stress* »), le sens de la compétition et la capacité à piloter le changement. Pour les atypiques, et particulièrement les femmes, il est difficile d'entrer dans un rôle qu'il faut respecter sans le singer. Le coaching est parfois utilisé pour mettre en conformité des comportements avec les attendus organisationnels, notamment en cas de conflit hiérarchique ou d'ambition trop affichée d'une experte. L'injonction à la normalisation prend un sens particulier pour les femmes : une femme doit rentrer dans le rang en jouant un nombre limité et stéréotypé de rôles.

Une politique d'égalité professionnelle avec peu d'impacts ?

Une politique d'égalité ne peut jouer que sur des processus formels déclinés par les directions : objectifs, monitoring (vivier des potentiels), formations sur les stéréotypes, crèches d'entreprise. Elle peut jouer sur le recrutement qui dépend davantage des RH ou même de cabinets externes plus que sur la progression de carrière (évaluation du travail).

Les réseaux de femmes permettent une prise de conscience (non féministe), mais ils n'ont pas la puissance des réseaux de travail ni celle des acteurs clés.

Une politique d'égalité incite à réguler les temps de réunions (réunions moins tardives, voire à distance), mais son application dépend de la volonté du hiérarchique. Le chantier de la mobilité géographique a été abandonné (accord 2008) avec les réorganisations et filialisations.

Enfin, cette politique d'égalité risque d'être diluée dans une politique « diversité » au sens large après la fusion avec une autre entreprise plus internationalisée

Peu de propositions collectives des cadres

Dans l'entreprise étudiée, les dirigeants hommes sont plus convaincus par la

diversité en terme de nationalité (enjeu du « *business case* »³ de l'international) qu'en terme femme-homme. Quelques uns, généralement en couple à double carrière, sont sensibilisés à la question des carrières des femmes, mais ils croient à l'effet nombre et sont contre les quotas.

Les dirigeantes pionnières, qui ont réussi par leur volonté et leur capacité de travail, ont une faible conscience des handicaps des autres femmes. Les jeunes femmes, surtout célibataires, refusent un « traitement de faveur » et renvoient la question aux négociations inter-individuelles (conjoint et hiérarchique) et au financement des modes de garde. Une minorité de femmes en postes à responsabilité est convaincue de la nécessité d'inventer de nouveaux modes d'organisation du travail et de gestion de la carrière, mais elles sont rarement en position de modifier les règles du jeu, à part au niveau local de leur équipe ou de leur service. Certaines « plafonnées » peuvent d'ailleurs choisir la sortie comme stratégie de résistance individuelle.

En conclusion, cette étude a permis de comprendre pourquoi la politique de l'entreprise a peu d'impact. Elle a mis en évidence le rôle primordial de l'évaluation du travail par les personnes hiérarchiques. Cette évaluation se fait suivant les normes qui ont été décrites, normes qui sont difficiles à remettre en cause.

Questions et commentaires de la salle

Huguette Klein, AFFDU : Peu de femmes accèdent à des postes de direction mais une grande fraction d'entre elles se fait appeler « directeur », adopte ensuite les comportements des hommes, jusqu'à parfois l'habillement.

Sophie Pochic : On peut se demander pourquoi il y a, notamment du côté des dirigeantes pionnières, si peu d'engagement sur ce dossier ? Elles ont réussi par leur volonté, par de nombreux sacrifices, par une forte capacité de travail. En contrepartie, elles ont une faible conscience du niveau de difficulté des autres femmes.

Colette Lucas, Femmes & Sciences : Je ne reconnais pas dans votre description la structure de l'entreprise actuelle qui devient plus transversale que hiérarchique. La fonction de chef disparaît au profit de celle de chef de projet, fédérateur, dans laquelle les capacités d'organisation, caractéristiques des femmes, deviennent très importantes. Le fonctionnement des entreprises est plus un fonctionnement par projet.

³ Ce qui est source de profit pour l'entreprise

Sophie Pochic : J'ai mis l'accent sur les parcours des directeurs en poste. Dans l'entreprise étudiée, il y a beaucoup de managers de projets, une fonction en effet très féminisée. Dans l'évaluation des potentiels, avoir été un bon chef de projet est un point considéré comme important pour devenir cadre dirigeant, mais être manager de structures - avec des personnels à piloter- est encore plus important pour devenir dirigeant dans cette entreprise.

Brigitte Bonnet, France Télécom : La difficulté pour les femmes à accéder aux plus hauts postes des entreprises publiques a été bien décrite et c'est le cas également à France Télécom, où j'ai travaillé 30 ans. Pour revenir à la question du peu d'implication des femmes dirigeantes dans les problèmes globaux, le réseau de femmes de France Télécom s'est trop préoccupé des carrières de quelques femmes qui ont accédé aux postes dirigeants, mais pas des difficultés de l'ensemble des femmes cadres de l'entreprise.

Sophie Pochic : Les jeunes femmes cadres sont généralement hostiles aux mesures d'objectifs chiffrés en terme de féminisation et ne veulent pas de traitement de faveur, car elles craignent d'être dévalorisées. A leurs problèmes, elle trouvent des solutions très individualisées : accord avec le chef de service pour les horaires de travail, accord avec le couple pour la prise en charge des enfants. On constate peu de propositions collectives du type « repensons l'organisation du travail » pour résoudre les difficultés des femmes cadres.

Olivier GODECHOT, *Centre Maurice Halbwachs,*
CNRS-EHESS-ENS
Olivier.Godechot@ens.fr

Pourquoi y a-t-il peu de femmes à l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS)⁴ ?

En quoi un travail sur les femmes à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) permettrait-il de mieux comprendre la place de ces dernières dans le monde académique et l'importance du plafond de verre ? Les sciences sociales constituent tout d'abord un secteur plus ouvert aux femmes que les sciences de la nature, ce qui permet de mesurer sur une durée plus longue la taille des obstacles que rencontrent les femmes au cours de leur carrière. L'EHESS ensuite, institution centrale des sciences sociales françaises, est un lieu où se sont développées tant les études sur les femmes qu'une tradition de « sciences sociales des sciences sociales », ce qui permet de mesurer un éventuel impact des pratiques de réflexivité sur les situations sociales. Enfin analyser à l'échelle d'une institution les variations de la place des femmes en fonction des procédures et des conjonctures variées de recrutement permet de nuancer la linéarité des deux constats principaux concernant la place des femmes au vingtième siècle : linéarité du mouvement de féminisation et horizontalité du plafond qui entrave leur progression.

On distingue traditionnellement dans la littérature sur la place des femmes dans le monde académique trois facteurs pouvant expliquer leur rareté au plus haut niveau de la hiérarchie. Tout d'abord, en raison de la division du travail familial, les femmes pourraient éprouver plus de difficultés à répondre aux exigences d'excellence de la communauté, que ce soit en termes de publication ou en termes de mobilité. Ensuite, les institutions universitaires, largement dominées par les hommes, adopteraient parfois consciemment, mais le plus souvent inconsciemment, des pratiques discriminatoires. Comme le remarque Margaret Rossiter (Rossiter, 2003), un processus d'invisibilisation, qu'elle nomme « effet Matilda »⁵, semble frapper les apports scientifiques des femmes. Et des travaux statistiques montrent que, dans bien des cas, les femmes à niveau de productivité

⁴ Ce texte est un résumé de l'intervention effectuée dans le cadre du colloque Femmes & Sciences. Tant l'intervention que le présent résumé se fondent sur l'article écrit avec Isabelle Backouche et Delphine Naudier et publié dans la revue *Sociologie du travail* (Backouche, Godechot et Naudier, 2009)

⁵ Voir la contribution de Sophie Paroz page 33

égale franchissent moins facilement certaines étapes cruciales, comme l'obtention de bourse post-doctorale (Wenneras et Wold, 1997). Enfin, les femmes s'autocensureraient et se porteraient moins candidates aux différentes promotions qui jalonnent la carrière académique, soit parce qu'elles intériorisent des chances de succès moins importantes, soit parce qu'elles sont moins enclines à se livrer à la compétition permanente.

L'EHESS offre l'intérêt de conserver des archives de très grande qualité qui permettent de tester les différents facteurs énoncés ci-dessus. Dans le cadre d'une enquête collective (Backouche, Baciocchi, Cristofoli, Godechot, Naudier, Topalov, 2008), nous avons rassemblé les dossiers de candidature à l'Ecole de 1960 à 2005 (3247 candidatures/1750 candidats) pour les postes de maîtres-assistants, maîtres de conférences, directeurs d'études cumulants ou non-cumulants ; les procès verbaux des commissions électorales, qui établissent un premier classement des candidats, et des assemblées générales d'enseignants, qui élisent les candidats après avoir écouté les soutiens qui s'exprimaient en faveur de ces derniers (il n'y a jamais d'auditions des candidats). Ces données sur les élections ont été complétées par le réseau des jurys de thèse au sein de l'Ecole ainsi que des données sur les publications.

Première surprise, la féminisation à l'EHESS reste particulièrement faible en 2005, avec à peine 20% de femmes parmi les enseignants, ce qui est sensiblement moins qu'à l'université ou qu'au CNRS en sciences humaines et sociales (SHS) (45%). Deuxième surprise : il n'en a pas toujours été ainsi, dans les années 1980 l'EHESS était plutôt en avance en matière de féminisation avec, en 1985, 45% de femmes parmi les maîtres-assistants (contre 38% à la même époque dans le même corps à l'université en SHS). Dans les années 1970 et 1980, l'EHESS était engagée en effet dans une politique de transformation du corps des chefs de travaux (recrutés hors concours et où l'on comptait un peu plus de femmes que d'hommes) en maîtres-assistants, qui a conduit à la féminisation de la population des maîtres-assistants. Après 1985, le corps des chefs de travaux disparaît et la seule voie d'accès est l'entrée directe par concours comme maître de conférences ou comme directeur d'études.

La baisse de la place des femmes dans le corps des maîtres de conférences de 45% en 1985 à 25% en 2000 fait suspecter un concours discriminant. Troisième surprise : les femmes ne sont pas sensiblement discriminées aux concours de l'EHESS. Le taux de réussite des candidatures féminines est de 11% au concours de maître de conférences entre 1986 et 2005. Le taux de réussite des candidatures masculines est de 14%. Il y a soupçon de discrimination en défaveur des femmes, mais cette différence n'est pas statistiquement significative. Elle ne l'est guère plus lorsque l'on contrôle toutes choses égales par ailleurs. Et ce soupçon de discrimination peut être contrebalancé par une

plus grande réussite des candidatures féminines au niveau du concours de directeurs d'études non-cumulants (23% contre 20%) - différence tout aussi peu significative.

Si l'on veut comprendre la faible place des femmes au concours, il faut déplacer le regard en amont du concours, sur les processus différenciés qui favorisent la naissance et le maintien d'une candidature. En effet, *les femmes sont remarquablement sous-représentées parmi les candidats*. Alors que l'on compte 41% de femmes parmi les maîtres de conférences en histoire en 1999, une bonne approximation du vivier, le taux n'est que de 34% parmi les candidatures pour un poste du même niveau à l'EHESS entre 1986 et 2005. Deuxième symptôme, *le temps d'attente entre la réussite au concours de maître de conférences et une candidature à un poste de directeur d'études est beaucoup plus long chez les femmes que chez les hommes*. Au bout de dix ans, alors que 53% des hommes se sont déjà portés candidats, seules 28% des femmes l'ont fait. Enfin, en cas d'échec, la réitération des candidatures est beaucoup plus forte chez les hommes que chez les femmes. Au concours de maître de conférences, 31% des hommes sont à nouveau candidats en cas d'échec contre 18% des femmes, et la différence est ici fortement significative.

Aurait-on affaire uniquement à un phénomène d'autocensure des femmes reposant sur une différence essentielle de rapport des hommes et des femmes à la compétition, les premiers se portant au devant de la compétition, les secondes l'évitant ?

Notre recherche permet de creuser un peu la genèse des candidatures et d'éviter d'invoquer trop rapidement une périlleuse et précaire différence de nature. En effet, ce concours n'est pas un concours comme les autres. Il dépend beaucoup des relations entretenues avec des personnes de l'Ecole qui encouragent ou découragent les candidatures. Or d'une part les entretiens effectués avec des femmes montrent qu'on les fait souvent attendre plus longtemps : « *“Écoute, retire ta candidature parce qu'il y a Untel qui doit absolument passer cette année, sinon c'est perdu pour l'École !” L'année suivante même chose ! Là, c'était pour quelqu'un qui allait partir pour l'université si on ne le retenait pas par les basques !* ». D'autre part un examen des facteurs qui favorisent une réitération des candidatures chez les hommes et chez les femmes montre que, pour se décider à retenter sa chance, les hommes sont sensibles aux soutiens qu'ils ont reçus pendant le concours et plus généralement à leur proximité à l'Ecole tandis que c'est l'excellence du parcours académique qui décide les femmes. Si les connexions avec l'institution ne favorisent pas les hommes au niveau de l'issue du concours, elles favorisent par contre leur maintien dans la course. Et si les hommes semblent obtenir beaucoup de soutiens de l'institution

par leur propre réseau, les femmes au contraire semblent devoir le faire en « empruntant » le capital social de leur directeur, le plus souvent un homme.

Une fois prise la mesure des facteurs sociaux qui dissuadent les candidatures, on comprend mieux le contraste entre deux générations de femmes à l'EHESS. 91% des femmes - contre 43% des hommes - entrées à l'EHESS entre 1948 et 1985 ont débuté comme chef de travaux. Elles ont été recrutées directement par un directeur d'études, un homme, le plus souvent par relations. La première féminisation doit beaucoup à l'existence de carrières internes longues où les femmes entraient sans concours dans une position subordonnée mais progressaient malgré tout, certes difficilement, vers le sommet. Ce mouvement a été interrompu par la disparition de cette filière et son remplacement par une voie d'entrée plus élitiste, relationnelle et compétitive qui encourage collectivement moins les femmes à se porter candidates. Cet état n'est pas figé. En effet, suite aux élections de 1999, au cours desquelles une seule femme est élue pour 17 hommes, un groupe d'enseignantes se mobilise à la fois pour produire des connaissances sur cette situation mais aussi pour favoriser les candidatures féminines. Ce groupe a réussi en effet à mettre à l'ordre du jour la question du genre dans l'institution et a favorisé une reprise de la féminisation du corps des maîtres de conférences. La part des femmes parmi les élus passe ainsi de 14% entre 1991 et 1999 à 38% sur la période 2000-2005. Mais cette reprise de la féminisation reste fragile. Elle repose sur la mobilisation d'une génération de femmes issues des carrières longues décrites ci-dessus, sur le point de partir à la retraite, et elle ne résout pas la plus grande difficulté des femmes à être promue ensuite directrice d'études.

Cette divergence des destins des femmes selon les procédures, les générations, les mobilisations et les époques dessine un « plafond de verre » bien différent de celui que l'on imagine d'habitude : non pas uniformément horizontal, mais plein de reliefs, tel un plafond à caissons.

Références

Backouche Isabelle, Baciocchi Stéphane, Cristofoli Pascal, Godechot Olivier, Naudier Delphine et Topalov Christian, 2008, *Vingt ans d'élections à l'École des hautes études en sciences sociales (1986–2005). Rapport de synthèse*, EHESS, Paris.

Backouche Isabelle, Godechot Olivier et Naudier Delphine, 2009, « Un plafond à caissons. Les femmes à l'EHESS », *Sociologie du travail*, vol. 51, n°2, 253-274.

Rossiter Margaret, 2003, « L'effet Matthieu/Matilda en sciences », in Fougeyrollas-Schwebel D., Rouch H., Zaidman C. (Eds.), *Sciences et genre, l'activité scientifique des femmes*, États-Unis, Grande Bretagne, France, Collection et travaux du Cedref no 691, Publications de l'Université Paris VII Diderot, 21–39.

Wenneras Christine et Wold Agnes, 1997, « Nepotism and Sexism in Peer Review », *Nature* 387, 341–343.

Questions et commentaires de la salle

Agnès X, directrice de recherche CNRS : Au CNRS, le temps d'attente pour passer de directrice de recherche de 2^{ème} classe (DR2) à directrice de recherche de 1^{ère} classe (DR1) est plus long pour les femmes que pour les hommes. Les femmes ne passent que si elles sont excellentes scientifiquement. Les hommes peuvent passer y compris par « copinage », ce qu'on appelle « avoir de bons réseaux ». On peut donc donner le conseil aux jeunes femmes « d'avoir les bons réseaux », ce qui se constitue en début de carrière.

Olivier Godechot : A l'EHESS, le réseau ne permet pas de réussir le concours de l'EHESS, mais soutient le candidat dans sa candidature. Cela entraîne un phénomène d'auto-assurance du candidat.

Suzanne de Cheveigné : Dans le cas de l'EHESS, où les chercheurs sont élus, un échec est particulièrement mal ressenti, d'où cette auto-censure à la candidature.

Brigitte Rozoy, Femmes & Sciences : Pourquoi tant de femmes étaient-elles nommées chef de travaux par les directeurs d'études ?

Olivier Godechot : Le poste de chef de travaux était un poste de subordonné-e. Pour un homme, c'était un poste d'attente avant de postuler comme maître-assistant. Pour les femmes, c'était un poste d'assistance à la recherche. On note souvent beaucoup d'homonymes entre les femmes chefs de travaux et les directeurs d'études qui les ont nommées : la chef de travaux était souvent la femme ou la fille du directeur d'études.

Anne Verjus, chargée de recherche CNRS : L'absence de réseaux des femmes n'est pas seulement une question de manque de temps, mais aussi une répugnance des femmes pour le « copinage ». Ceci est une réaction liée à

l'image de soi : les femmes ont besoin que leur mérite soit reconnu. Pour les femmes, le soutien par un réseau serait antithétique à la réussite par le mérite. Il convient de changer cette représentation chez les femmes.

Sophie PAROZ (intervenante lors du colloque), **Farinaz FASSA**,
Sabine KRADOLFER, *Projet REUNIL, Université de Lausanne*,
Suisse
Sophie.Paroz@chuv.ch

Le plafond de verre à l'université de Lausanne : résultats d'une étude de cas

Introduction

L'étude présentée a été financée par la Direction, le Bureau de l'égalité des chances et la Faculté des sciences sociales et politiques de l'université de Lausanne (UNIL) ; elle a débuté le 1er avril 2006 et s'est terminée à l'automne 2008. Originellement sous le titre « *Relève académique : Un doctorat pour quoi? Entre institution et parcours. Enquête à l'Université de Lausanne* », le rapport de recherche a pris le titre d'« Enquête au Royaume de Matilda » (Fassa F, Kradolfer S et al, 2008), en référence à l'« effet Mathilda » dont parle Rossiter (1993) qui reprend les réflexions de Merton (1968) au sujet de ce qu'il dénommait l'« effet Matthieu », soit le fait que, dans le monde académique comme ailleurs, on ne prête qu'aux riches : plus on publie, plus on est cité, sollicité et réputé brillant. Rossiter rappelle que cette citation tirée de l'Evangile selon Saint Matthieu se termine par l'affirmation qu'aux pauvres, il sera enlevé⁶. Elle conclut en montrant que, dans le monde universitaire, les pauvres sont les femmes.

Origines

Ce projet a été conçu durant l'année 2005 par un groupe de travail du LIEGE (Laboratoire Interuniversitaire en Etudes Genre et depuis 2009 Centre en études genre LIEGE). Trois des quatre personnes à l'initiative de cette recherche travaillaient au moment de la rédaction du projet dans ce qui est communément appelé le « corps intermédiaire inférieur ». Assistantes et première assistante, elles se demandaient toutes sur quoi déboucherait leur tout nouveau statut de docteurs et ceci d'autant plus que la Suisse ne connaît pas d'institution similaire au CNRS français, ses universités ayant opté pour l'indissolubilité du

⁶ « Car on donnera à celui qui a, et il sera dans l'abondance, mais à celui qui n'a pas on ôtera même ce qu'il a » (Evangile selon Saint Matthieu 25, 29). NDRL : le sens de la citation complète est que chacun-e doit faire fructifier les talents qu'il/elle a reçus.

lien entre recherche et enseignement. La frustration de ne pas savoir comment faire pour pratiquer le métier qu'elles avaient choisi, et la fatigue d'occuper des positions précaires et dévalorisées, les ont poussées à regarder de plus près les conditions de travail de leurs collègues et à examiner les critères auxquels il fallait adhérer pour entrer dans la catégorie des personnes «professorables».

L'origine de la recherche se trouve parallèlement dans l'évidence flagrante d'un «plafond de verre» (Laufer, 2003, 2005) lausannois, celui-ci se manifestant dans les statistiques sur l'accès au professorat pour les femmes à l'UNIL (UNIL, 2006). Ces statistiques permettent de voir que si les femmes sont aujourd'hui majoritaires au sein de la population estudiantine (avec des différences notables selon les disciplines), les femmes « disparaissent » du sommet des hiérarchies dès lors que l'on considère les professions hautement qualifiées et prestigieuses. Au moment de la mise en route du projet, les femmes professeures représentaient seulement 11,3% des professeurs. Actuellement, ce chiffre est de 16,9% à l'UNIL.

Objectifs

Le but de ce projet était de :

- Identifier les parcours de la relève (assistant-e-s, doctorant-e-s et jeunes docteur-e-s) dans les diverses facultés de l'UNIL ;
- Analyser les facteurs qui rendent les trajectoires des membres de la relève propices à l'accomplissement d'une carrière universitaire, les préciser selon les domaines d'étude et isoler les moments-clés des transitions en tenant compte des spécificités disciplinaires et facultaires ;
- Documenter les changements de projets professionnels de cette population et ainsi valoriser la participation de l'UNIL à la formation des élites professionnelles ;
- Formuler des recommandations pour offrir de meilleures conditions à la relève universitaire, mettre sur pied des structures favorisant les transitions, améliorer l'insertion des femmes dans la hiérarchie universitaire.

Perspective

Des facteurs de nature différente (structurelle, organisationnelle et individuelle) interviennent dans la sélection des personnes qui accèdent aux fonctions académiques les plus élevées. Les raisons qui font que certain-e-s sont choisi-e-s sont à chercher dans le jeu entre ces différents niveaux. Le projet souhaitait dépasser l'opposition bien connue concernant la place des femmes dans le

monde universitaire, qui soit focalise les explications sur l'autosélection/ autoexclusion, soit se situe du point de vue des organisations des mondes professionnels envisagées comme des lieux dans lesquels s'exerce la domination masculine (Marry, 2005). Il souhaitait explorer un entre-deux laissant une part importante aux stratégies des acteurs, tout en prenant en compte l'action des structures et des organisations. Cette perspective s'est affirmée au vu des résultats, qui ont montré que les obstacles se situaient à différents niveaux en interaction et, qu'en ce qui concerne les femmes, ils tenaient tant aux représentations qu'aux pratiques de l'UNIL à l'égard de ses employées et aux stratégies de ces dernières.

Méthodologie

Les choix méthodologiques de notre recherche ont été guidés par notre volonté de nous intéresser tant aux structures qu'aux stratégies des acteurs et actrices. Notre façon de faire a mixé les méthodes dites «quantitatives» et les méthodes dites «qualitatives» selon une approche complémentaire, les données quantitatives visant à dessiner un état de la situation de l'UNIL en 2006 et à en mettre en exergue les lignes de force, les données qualitatives recueillies tendant quant à elles à comprendre comment les acteurs et actrices font sens de la réalité dans laquelle ils et elles vivent.

Nous sommes parties des discours normatifs sur la carrière et ses critères en effectuant une première campagne d'entretiens avec les autorités décanales des sept facultés lausannoises. Parallèlement à ces discours nous avons analysé les statistiques que le Centre informatique a mises à notre disposition sur les personnes travaillant ou étudiant au niveau doctorat à l'UNIL. Elles sont d'ordre administratif (postes occupés, adresses et pourcentage d'activité) et ne permettent pas de comprendre les mécanismes en jeu, moins encore d'évaluer la façon dont les acteurs/trices en ont conscience. Au vu des carences de ces dernières, nous avons construit un questionnaire pour comprendre plus avant les mécanismes d'exclusion dont sont responsables les structures organisationnelles et tenter de les décrire. Cette analyse statistique a été complétée par des entretiens avec les membres de la relève qui visent à mettre à jour les stratégies d'adaptation des acteurs et actrices et à permettre de mettre en relation sentiment d'exclusion ou autoexclusion avec des «événements» qui prennent sens au vu du cursus. Les entretiens ont pour particularité de partir de la situation des personnes au moment de l'interview et de leur demander comment elles y sont parvenues. Une analyse du temps à partir d'agendas a complété ces approches.

Quelques résultats généraux : persistance d'inégalités structurelles et organisationnelles et vécu individuel

Nos analyses montrent que le mérite, maître mot pour expliquer les sélections au fil de la carrière académique, n'est finalement qu'un critère parmi d'autres. Il s'articule avec le genre, l'origine sociale et l'appartenance géographique des personnes. Ainsi, les femmes restent très minoritaires dans les plus hautes fonctions et leur nombre va diminuant lorsque l'on monte dans la hiérarchie. Les personnes originaires des pays du Sud, très majoritairement des hommes, ne parviennent pas à trouver de postes à l'UNIL au-delà des positions d'assistant-e-s diplômé-e-s et leurs trajectoires professionnelles ressemblent à celles des femmes (toutes origines confondues), en ce qu'elles ne s'accomplissent que très partiellement. De la même manière, les personnes issues des vagues récentes d'immigration ne sont pas ou très peu représentées professionnellement à l'UNIL. Elles sont peu nombreuses au sein des étudiant-e-s et extrêmement rares dans les postes académiques. C'est notamment le cas des personnes d'origine portugaise ou balkanique, très peu nombreuses dans nos fichiers en regard à la population résidante dans le Canton de Vaud. Les éléments de frein qui tiennent à l'origine sociale et géographique des personnes ne touchent toutefois pas à l'identique les hommes et les femmes. Les données concernant les diplômes obtenus par les parents de nos répondant-e-s montrent par exemple que les femmes exerçant une activité professionnelle dans le monde académique viennent, en plus grande proportion que les hommes, de familles dont l'un des parents a obtenu un titre universitaire. Une telle distinction suggère une plus grande difficulté pour les femmes dont les parents n'ont pas d'habitus universitaire à trouver des repères dans le monde académique que pour les hommes issus du même type de milieu social.

La faible présence des femmes dans les positions de pouvoir et d'autorité de la hiérarchie universitaire ne s'explique toutefois pas seulement par les inégalités qui tiennent aux structures sociales et de genre externes à l'université. L'organisation professionnelle qu'est le monde académique y a aussi une part spécifique de responsabilité. Les données statistiques montrent en effet que les pratiques de cette organisation ne sont pas les mêmes envers les femmes et envers les hommes ; elles définissent de ce fait un cadre sensiblement différent aux stratégies professionnelles que les acteurs et actrices peuvent mettre en place. En se basant sur la définition que Miné (2003) donne de la discrimination indirecte dans son commentaire des Nouvelles directives communautaires sur l'égalité de traitement, on peut parler de discrimination indirecte à l'égard des femmes dans le monde académique lausannois. Les exemples ci-dessous attestent de ce phénomène :

- La question des taux d'activité des deux sexes est une question sensible,

puisqu'elle a des répercussions sur la production scientifique et sur la perception que l'on peut avoir de la disponibilité de quelqu'un-e, sans parler de ses possibilités effectives de construire des réseaux. Parmi les personnes qui travaillent à l'UNIL en 2005-2006, les taux totaux d'activité augmentent en moyenne avec la progression dans la hiérarchie : 84,2% pour le corps intermédiaire inférieur (assistant-e diplômé-e et premier/ère assistant-e) ; 85,4% pour le corps intermédiaire supérieur et 97,2% pour les professeur-e-s (N=436). Cette tendance se vérifie toutefois avant tout pour les hommes, et les femmes ayant répondu à notre questionnaire ont en moyenne un taux d'activité moins élevé que les hommes. La différence est particulièrement nette pour les membres du corps intermédiaire supérieur, le taux d'activité moyen des hommes étant de 91,8% et celui des femmes de 80,0%, mais elle existe déjà au stade de l'assistantat : les assistants diplômés sont engagés en moyenne à un taux d'activité plus élevé que leurs collègues femmes de 6,1%.

- Les femmes sont en moyenne plus âgées que les hommes lorsqu'elles sont engagées aux postes d'assistant-e-s diplômé-e-s, de premiers/ières assistant-e-s, de maîtres-assistantes, de maîtres d'enseignement et de recherche et de professeur-e-s, les retards se cumulant au cours de la carrière. Or, ces postes constituent les étapes qui jalonnent ordinairement une carrière académique linéaire. Si l'on ajoute le fait que la rapidité du cursus et l'âge sont des critères pris en compte lors des procédures de sélection, car ils sont supposés attester d'une certaine excellence, on comprend mieux pourquoi les recrutements professoraux restent très favorables aux hommes.
- Les modalités d'engagements sont différentes : les réponses à la question qui porte sur les modalités d'engagement au poste occupé au moment du passage du questionnaire nous poussent à penser que la cooptation favorise particulièrement les hommes et ceci à tous les niveaux de la hiérarchie : 14,3% des hommes disent avoir été engagés après qu'« *un poste correspondant à mes compétences a été créé et [que] j'y ai postulé* », alors même que les femmes ne sont que pour 7,1% d'entre elles dans la même situation.
- Des goulets d'étranglement existent, conduisant parfois les femmes à s'orienter vers une filière qui ne mène pas au professorat et confère un pouvoir moindre (postes souvent précaires dans la recherche ou l'enseignement). Ce phénomène a été identifié sous le nom de « parois de verre » et il marque la plupart des organisations professionnelles selon les auteur-e-s du rapport ORSE (2004).
- Les femmes restent moins longtemps à l'UNIL que les hommes. Changeant

plus souvent de taux d'activité, elles sont aussi plus nombreuses à quitter cet environnement professionnel après quelques années d'assistantat et à se réorienter vers d'autres activités professionnelles.

Il apparaît finalement que ces inégalités structurelles et organisationnelles sont vécues à un niveau individuel : les femmes ont de plus grands doutes sur les chances d'y arriver, elles ressentent une moindre reconnaissance et elles sont plus nombreuses à chercher d'autres issues professionnelles. Elles sont ainsi amenées à faire des choix, ou du moins pensent faire des choix, qui les excluent du parcours vers le professorat.

Ces premiers résultats montrent déjà que le mérite n'est finalement qu'un critère parmi d'autres puisqu'il s'articule avec des facteurs structurels et organisationnels. Ils montrent qu'il n'est pas possible d'attribuer uniquement la réussite de certains à des qualifications élevées et/ou à une forme de fatalité personnelle. Il faut tenir compte de l'ensemble des facteurs en amont.

Le poids des représentations

Certaines représentations sont très importantes dans le discours des instances facultaires, l'association entre l'idéal-type du savant wébérien (Weber, 2003 (1919)) et la masculinité étant particulièrement active comme source des normes académiques et de la légitimité à briguer des positions de pouvoir et de prestige dans cet univers.

L'idéal-type du savant

Toutes les personnes appartenant aux autorités décanales⁷ que nous avons rencontrées s'accordent pour considérer que les nominations se font selon un système méritocratique où seul-e-s les meilleur-e-s accèdent au sommet de la hiérarchie.

"Les universités engagent les meilleurs; c'est le marché qui décide" (doyen X)

Ce système se construirait autour d'un certain nombre de critères d'excellence particulièrement valorisés : les activités de recherche, des publications prestigieuses, un réseau élargi, une expérience de mobilité. Les discours et les critères qu'ils énoncent dessinent un idéal-type du savant qui englobe d'autres qualités que le seul savoir. L'image des candidat-e-s au professorat qui se dégage de notre étude est celle d'une personne de sexe masculin, jeune, sans attache et entièrement disponible pour sa profession ; les épreuves qu'il affronte,

⁷ liées au doyen

et dont la moindre n'est pas la précarité, disent sa vocation et son adhésion aux valeurs sur lesquelles se construisent aujourd'hui les carrières. Prêt à partir où les postes se présentent, il affirme par cette disposition à la mobilité que sa carrière et son investissement dans les activités scientifiques priment sur tout autre engagement. Membre du cénacle, il a accepté de se plier aux rituels d'une carrière qui ne se construit que dans l'université et il a bénéficié en contrepartie de la tutelle bienveillante d'un « Ancien ». Il a fait ses preuves comme assistant diplômé, puis comme maître-assistant et a appris de ces positions subalternes comment se comporter et se profiler pour triompher des obstacles qui jalonnent le trajet vers le professorat. Cette identité académique constitue un idéal-type qui tolère quelques écarts mais elle est approchée comme un idéal souhaitable. Elle participe de ce fait à disqualifier, sur la base de critères explicites et éventuellement mesurables, nombre et qualité des publications par exemple, celles et ceux dont les trajectoires ne correspondent *a priori* pas tout à fait avec l'image du savant telle qu'elle émerge des discours des responsables des Facultés.

Ce défaut d'identification ou d'attribution de reconnaissance se traduit concrètement dans les conditions matérielles de l'emploi. Il constitue la base d'inégalités tangibles et est à la source du sentiment d'absence de reconnaissance, voire d'injustice, que certaines des personnes rencontrées ont exprimé. Les tâches qui leur sont confiées, le temps mis à leur disposition pour construire un dossier scientifique solide, ou encore les réseaux auxquels l'accès leur est donné les désignent comme des « outsiders » qui peuvent au mieux espérer des carrières académiques sur un mode mineur.

Femmes et conciliation

Un autre discours se dégage des explications des instances facultaires quant à l'accession des femmes au professorat. La faible représentation des femmes aux postes professoraux est expliquée par trois postulats:

- Femme = maternité (Postulat 1)
«[...] les femmes, celles qui ont des enfants bien entendu, je ne parle pas des femmes célibataires qui sont sans doute des hommes, de ce point de vue-là». (doyen X)
«Qui va oser dire, quel prof va oser dire à une jeune femme qui n'a pas encore d'enfants, mais qui est en couple et qui est susceptible d'en avoir un, qu'elle devrait partir demain pour un an? Plein de gens n'osent pas le faire. Qui présuppose que ce n'est pas fait pour elle de partir aux Etats-Unis pendant un an?» (relève F)

- Maternité et retard de carrière (Postulat 2)
«Je pense que d'élever ses enfants, ça prend du temps quand même». (doyen X)
«Aux USA, pour chaque enfant on calcule un an de retard dans la carrière». (doyen X)
- Maternité et indisponibilité professionnelle (Postulat 3)
«Ils avaient tellement de sympathie, tellement d'admiration pour mon parcours avec mes enfants. Pour eux, je n'étais pas une collègue ! C'était tous des hommes. Je n'étais pas une collègue, j'étais une femme avec des enfants qui travaillait. Et ils estimaient que c'était trop dur pour moi. Alors, par exemple, ils ne me signalaient pas certains colloques, certaines conférences, certaines réunions de section parce qu'ils estimaient que ce n'était pas si important pour moi et que j'étais mieux à m'occuper de mes enfants. [Ils faisaient ce choix pour vous ?] Ils faisaient ce choix pour moi, avec une attitude extrêmement patriarcale. Et ils faisaient ça en toute bonne conscience parce qu'ils estimaient que c'était ce qu'il y avait de mieux pour moi et mes enfants, sans me laisser choisir». (relève F)

Les femmes du personnel académique sont appréhendées en les pensant avant tout comme des mères potentielles (alors que la question de la paternité potentielle des hommes n'est que très rarement évoquée) et les difficultés de la carrière académique sont présentées en partant de cette vision : aux dires des responsables des différentes Facultés, c'est cette particularité jugée typiquement féminine qui serait responsable des retards dans la carrière et du manque supposé de disponibilité professionnelle. Ainsi, la vie familiale diminuerait grandement la disponibilité exigée de toute personne briguant un tel poste. Pour être «professorable», il faudrait, dans le discours des autorités décanales, organiser l'ensemble de sa vie autour de ses obligations professionnelles et faire ainsi la preuve de sa passion pour la science.

Les résultats de notre recherche permettent cependant de répondre à chacun de ces postulats :

- *Premièrement*, les réponses des personnes au questionnaire soumis en décembre 2006 montrent que les femmes travaillant à l'Université ne sont aussi des mères que dans une proportion très minime en comparaison avec les moyennes nationales. L'explication de leur moindre succès professionnel ne peut donc se trouver dans ce facteur, dont il faut rappeler qu'il est présenté comme la source d'une moindre disponibilité. En effet, seules 37,2% des 427 femmes de notre population ont un ou plusieurs enfants, alors que les hommes sont pères dans une proportion bien plus importante

(51,2%; N=566). S'il est clair que cette disparité tient aussi à l'âge des personnes interrogées et à leur position dans la hiérarchie universitaire, elle ne peut lui être entièrement attribuée.

Par ailleurs, les entretiens, comme les réponses aux questions qui traitent des relations entre vie privée et vie professionnelle, montrent que les femmes font plus souvent dépendre leurs choix privés de leurs attentes professionnelles que les hommes. Elles sont ainsi significativement plus nombreuses à reporter ou rejeter des projets de parentalité pour des motifs professionnels : à la question « Envisagez-vous d'en avoir [des enfants]? » qui tentait de mesurer la perception de la relation entre carrière et famille, les femmes disent de manière significativement plus nette ($\chi^2=17.95(1)$; N=612 $p<0,001$) repousser la maternité, voire y renoncer, pour des raisons qui sont d'ordre professionnel. Si 33,5% de celles qui disent repousser une maternité ou ne pas l'envisager (N=266) expliquent leurs choix par des raisons professionnelles, seuls 18,5% des hommes sont dans le même cas (N=346).

- *Deuxièmement*, nos données montrent que si les femmes ont bien des retards de carrière, ceci correspond à des retards structurels qui les fixent dans certains postes moins valorisés plus longtemps que leurs collègues masculins. Par exemple, pour les postes d'assistant-e-s diplômé-e-s les femmes sont plus âgées de 1,13 ans, pour ceux de premier-ère assistant-e de 3,27 ans et il est remarquable que cette différence s'estompe en ce qui concerne les maîtres-assistant-e-s et qu'elle se reconstruise par la suite.
- *Troisièmement*, si les femmes ayant répondu à notre questionnaire ont en moyenne un taux d'activité moins élevé que les hommes (la différence est particulièrement nette pour les membres du corps intermédiaire supérieur, le taux d'activité moyen des hommes étant de 91,8% et celui des femmes de 80,0%) cette différence existe déjà au tout début de la carrière - soit à un moment où les femmes ne sont généralement pas encore mères - puisque les assistant diplômés sont engagés en moyenne à un taux d'activité plus élevé que leurs collègues femmes de 6,1%. L'indisponibilité présumée des femmes du fait d'un travail à temps partiel, contraint par leur implication familiale, se voit ainsi remise en question.

L'attribution des difficultés particulières des femmes aux «difficultés de la conciliation travail-famille», ces dernières étant exclusivement associées aux carrières féminines, s'appuie sur une des particularités de la situation helvétique, l'importance très notable de l'emploi à temps partiel pour les femmes. Cependant, cette attribution causale nous semble erronée puisque, dans le monde universitaire lausannois, seule une faible proportion des femmes a aussi des enfants. L'emploi féminin à temps partiel n'est ainsi pas seulement imputable

aux nécessités de la vie familiale mais résulte aussi des propositions et des pratiques d'engagement qui sont le fait de la hiérarchie universitaire. On peut relever à ce propos que les femmes, plus que les hommes, disent avoir vu leur taux d'activité se modifier et ceci non seulement sur leur demande. Ces divers éléments montrent la persistance d'une vision traditionnelle du partage des rôles et le rattachement prioritaire des femmes à la sphère privée. L'emploi, en ce qui les concerne, tend à rester perçu comme une activité subsidiaire.

Réflexions

Les récits de carrière que nous avons entendus ont mis l'accent sur des obstacles et facilitations de toute nature mais ceux qui se mettent sur le chemin des femmes sont plus nombreux et tiennent à leur sexe. Les discriminations dont il a été fait mention sont, comme nous l'avons montré plus haut, pour la plupart dues à une perception des femmes qui les rattache encore prioritairement à la sphère privée (elles sont perçues comme des mères effectives ou potentielles) et qui conçoit leur investissement professionnel comme complémentaire à leur investissement privé.

L'UNIL ne diffère donc pas fondamentalement des autres milieux professionnels en tant qu'organisation de travail. Elle présente les mêmes traits sexués, les femmes étant sous-représentées dans les niveaux hiérarchiques supérieurs. Comme dans les autres milieux professionnels helvétiques, la structure des postes réserve plus volontiers les positions d'encadrement aux hommes, mais cette discrimination se renforce dans les universités suisses par le fait que, de façon très prépondérante, seuls ces types de postes permettent de poursuivre une carrière dans la recherche.

La question de l'égalité d'accès des femmes aux postes professoraux est ainsi biaisée par la façon dont les responsables des Facultés de l'UNIL la formulent. L'argumentaire produit (investissement des femmes dans la sphère familiale) révèle une vision normative qui est en décalage avec la réalité des parcours de la relève féminine. Renvoyant prioritairement les femmes à la sphère privée, une telle perception trahit d'une part la persistance d'une représentation très traditionnelle des statuts-mâtres (Krüger et Lévy, 2001) et a d'autre part pour effet de solidifier les représentations qui associent irrémédiablement femme et maternité.

L'explication aux inégalités par les difficultés de la conciliation travail-famille est, selon nous, une façon de noyer l'effet de genre par la référence à la conciliation. Nos propos sont loin de mettre en cause la réalité des difficultés de la conciliation et l'importance des tensions auxquelles donne lieu l'impératif de

faire jouer les implications professionnelles avec les implications privées. Cependant, la focalisation faite sur les difficultés de la conciliation travail-famille participe, de notre point de vue, à décharger les membres de ces organisations professionnelles de la responsabilité des politiques de recrutement et du maintien de critères qui peuvent être à la source de discriminations directes ou indirectes. En faisant reposer les différences que l'on peut constater dans les recrutements sur des facteurs extérieurs aux Facultés et à l'université, les membres des autorités décanales se délestent d'un poids qui pourrait inciter à la révision des critères de recrutement et de construction de la carrière. Il est à noter que la perception des membres des autorités décanales est majoritairement partagée par les membres de la relève que nous avons rencontré-e-s ; sa prépondérance évite que le modèle normatif de la carrière universitaire ne soit questionné et ses normes discutées.

Recommandations

Nos analyses ouvrent un certain nombre de pistes de réflexion et montrent que l'égalité ne peut se construire qu'au prix d'une forte remise en question du modèle normatif de la carrière tel qu'il hante les esprits aujourd'hui.

A ce stade du travail, il nous semble que seules une réflexion approfondie et une modification des critères de sélection pourraient ouvrir l'université aux personnes qui viennent d'autres horizons et qui ont d'autres expériences de vie que le seul monde universitaire. Cette ouverture nous paraît par ailleurs susceptible de favoriser le dialogue entre l'université et la cité mais aussi de faire place à de nouveaux points de vue et de nouvelles pratiques. En ce sens, la valorisation d'autres qualités que la performance et la compétition, par exemple la recherche d'une efficacité collective plus qu'individuelle et la mise en place de pratiques tendant à octroyer collectivement de la reconnaissance pour les savoirs créés, nous paraissent des pas susceptibles, à terme, de créer une véritable égalité. Les quelques pistes de réflexion que nous esquissons ici nous semblent fixer quelques règles, qui rendraient le parcours vers le professorat non pas fondamentalement plus juste mais un peu moins inégal, offrant des correctifs qui permettent d'accroître les chances de chacun et de chacune de participer à «armes égales» à des concours qui seraient ainsi plus clairement fondés sur le mérite :

- Fixer clairement et pour tous les postes l'âge académique (à partir de l'obtention de la thèse ou du début des études doctorales) comme seule référence ;
- Vérifier que les taux d'activité soient similaires pour les deux sexes dans chacune des Facultés ;

- Inclure dans toutes les commissions de nomination des femmes, recrutées dans le milieu universitaire ou hors de ce dernier, au sein des praticien-ne-s ou du public concerné ;
- Développer le temps partiel pour les hommes et évaluer les dossiers en fonction du taux d'activité passé ;
- Développer les réseaux de mentoring collectif et par exemple inclure dans les commissions de nomination un-e représentant-e de ces réseaux pour équilibrer les réseaux internes ;
- Valoriser les autres expériences professionnelles, de collaboration et les savoirs construits dans d'autres contextes, comme utiles à l'institution universitaire et les reconnaître comme des acquis réels.

Références

Fassa Farinaz, Kraolfer Sabine et Paroz Sophie (2008). *Enquête au royaume de Matilda: la relève à l'Université de Lausanne*. Lausanne, Pavie working Paper - Université de Lausanne.

Krüger Helga et Lévy René, (2001), « Linking Life Courses, Work and the Family: Theorizing a Not so Visible Nexus between Women et Men », *Canadian Journal of Sociology*, n° 26(2), pp. 145-166.

Laufer Jacqueline, (2003), *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises: la construction du plafond de verre*, DARES (Mission animation et recherche), Paris.

Laufer Jacqueline, (2005), « La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et emploi*, n° 102, pp. 31-44.

Marry Catherine, (2005), *Genre et professions académiques: esquisse d'un état des lieux dans la sociologie*. [<http://cielissime.free.fr/linuxchixfr/Marry-genre-et-professions.pdf>].

Merton Robert K., (1968), « The Matthew Effet », *Science* n°3810, pp. 56-63.

Miné Michel, (2003), « Les concepts de discrimination directe et indirecte », Lutte contre la discrimination: Les nouvelles directives de 2000 sur l'égalité de traitement, Trèves 31 mars-1^{er} avril 2003, http://www.era.int/web/fr/resources/5_1095_2955_file_fr.4200.pdf (consulté mai 2008).

ORSE (Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises), (2004),

L'accès des femmes aux postes de décision dans les entreprises: entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la responsabilité sociétale des entreprises, Etudes ORSE, n° 5, Paris.

Rossiter Margaret W., (1993), « The Matthew Matilda Effect in Science », *Social Studies of Science*, 23(2), pp. 325-341.

UNIL (Université de Lausanne), (2006), *Annuaire statistique de l'Université de Lausanne*.

Weber Max, (2003 (1919)), *Le savant et le politique*, La découverte, Paris.

Questions et commentaires de la salle

Marianne Julien, Air Liquide : Puisque les représentations ne correspondent pas à la réalité de l'université, d'où viennent-elles?

Sophie Paroz : Il serait long de revenir sur l'origine et la persistance de l'ensemble des représentations concernant les femmes. Mais pour donner un exemple, l'association des concepts femmes et temps partiel est liée à une réalité suisse où le temps partiel est très répandu pour les femmes de façon générale. Cela est dû en grande partie au manque de structures (crèches, etc.) qui ne permet pas aux femmes de travailler à temps complet. On utilise donc dans les discours - pour justifier des pratiques à l'université de Lausanne - une réalité générale à la Suisse, mais qui ne s'applique pas à l'université.

Une personne de l'auditoire : Qu'est-ce que le réseau de mentoring et est-ce que ça marche ?

Sophie Paroz : Ce réseau met des femmes en début de parcours académique en relation avec des femmes plus avancées dans la carrière, ceci afin de bénéficier de l'expérience et du réseau de cette dernière. Les réseaux de mentoring se sont beaucoup développés en Suisse au cours des dernières années et ce système marche relativement bien.



Le Cloître des Cordeliers pendant
une pause



Florence Durret, Véronique Ezratty,
Marcelle Rey-Campagnolle et
Nathalie Vast



Christian Margaria



Florence Durret



Suzanne de Cheveigné



Une assistance studieuse



Françoise Milewski, Marianne
Julien et Huguette Klein



Philippe Vernazobres, H el ene Fueger
et Françoise Milewski



Isabel Boni



Attentives aux discours...



Marie-Claire Cadeville et
Catherine Thibault



Une salle bien remplie

TABLE RONDE :
EXEMPLES D'EXPERIENCES VECUES
ET D' ACTIONS MISES EN PLACE
DANS LES ENTREPRISES
ET DANS LA RECHERCHE PUBLIQUE

Francesca CRIPPA, *Policy and Programme Officer, Commission européenne, Direction générale Recherche, Unité L.4 « Culture scientifique et questions de genre » (« Scientific Culture and Gender Issues »)*

Francesca.CRIPPA@ec.europa.eu

Un nouvel élan pour la recherche et dans la recherche ? Actions de l'Union européenne pour les études et les métiers scientifiques.

Les trois domaines d'activités de l'unité « Culture scientifique et questions de genre », au sein de la Commission européenne, Direction générale Recherche, sont l'enseignement scientifique, la promotion de la culture scientifique et de la communication de la science au niveau local, et les questions de genre, c'est-à-dire la sous-représentation des femmes dans la science.

Le titre du colloque d'aujourd'hui est « *Carrières des femmes en entreprises et dans la recherche publique. Quelles solutions pour les valoriser?* ». Je vais tout de suite répondre à la question et vous donner la position de la Commission sur les femmes dans la recherche. Notre point de vue est que le moment est venu pour un véritable changement structurel au sein de la science et de ses institutions, et qu'il ne faut plus tarder.

Comme le dit Londa Schiebinger (European Commission, 2008), il ne s'agit pas de "résoudre" [la question des] les femmes, mais de "résoudre" [celle de] l'administration. Si dans le passé nous avons financé plusieurs actions, dont nous sommes très fiers dans la majorité des cas, pour soutenir les carrières des femmes, aujourd'hui nous pensons qu'il faut s'attaquer à la sous-représentation des femmes dans les sciences, non pas à partir des compétences ou capacités que les femmes ont, mais plutôt dans le cadre d'une modernisation globale de la gestion des ressources humaines dans les universités et les centres de recherche. Dans ma présentation je vais rapidement illustrer comment nous en sommes arrivés là (« les expériences vécues »), et quelles sont les priorités aujourd'hui (« les expériences à vivre »). De plus, la publication des statistiques unifiées européennes « *She Figures 2009* »⁸ (Commission européenne, 2009) étant en cours, je ferai avec vous le point sur les données disponibles aujourd'hui sur les femmes et les sciences.

⁸ « *Les chiffres au féminin 2009* »

Expériences vécues

L'action « Femmes et Science » de la Commission européenne, qui depuis l'entrée en vigueur du 7^{ème} Programme Cadre (PC) (ou Programme cadre de recherche et développement technologique, PCRD) s'appelle « Genre et Recherche ». Elle a comme base légale certains articles inscrits dès 1957 dans les Traités des Communautés européennes et repris aujourd'hui dans le Traité de l'Union européenne. La question portait alors principalement sur l'égalité des chances, la non-discrimination, l'égalité de salaire dans le secteur du travail, bref dans l'emploi en général.

Cependant, cette action a été réellement lancée en 1999, avec la Communication « Femmes et Sciences » de la Commission (COM 1999), qui comportait deux volets d'activités : l'accroissement du nombre de femmes dans les études et les carrières scientifiques, et l'intégration du genre, le « gender mainstreaming », dans la recherche. En ce qui concerne l'augmentation du nombre de femmes dans les sciences, l'objectif est clair : avoir une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les études et les métiers scientifiques, à tous niveaux de carrière. Dans le « gender mainstreaming », on cherche à assurer qu'en formulant des projets de recherche la communauté scientifique tienne en juste considération la perspective de genre, quelque ce soit le domaine scientifique, l'objectif visé étant d'améliorer la recherche.

Dans le 6^{ème} Programme Cadre (PC6), programmation pluriannuelle qui soutient la recherche en Europe, qui s'est déroulé entre 2002 et 2006, les projets liés à la question des femmes scientifiques soutenus par la DG Recherche ont porté essentiellement sur les Ambassadrices, le mentoring, la création de réseaux, le tutoring.

Les projets soutenus dans le 7^{ème} Programme Cadre (PC7) (2007-2013) ont trait à la modernisation des universités et des organismes de recherche européens des secteurs public et privé. Par « changement structurel » nous voulons dire le changement de la gestion des ressources humaines dans les organisations de recherche. Voici quelques projets que vous pouvez consulter pour un supplément d'informations, ainsi que les liens vers les sites correspondants (Tableau 1 ci-dessous).

- 2007: Méta-analyse sur la recherche en genre (ségrégation horizontale / verticale) ; enquête sur la discrimination positive pour les femmes aux postes décisionnels (projet PRAGES: UE, USA, Australie, Canada) ; boîte à outils pour le genre pour le PC7.

- 2008: Gestion de l'égalité dans les organisations de recherche (DIVERSITY et WHIST) ; recherche sur l'influence de la perception de la science dans les choix d'études (HELENA et IRIS) ; statistiques « *She Figures 2009* ».
- 2009: Implication des organisations de recherche dans le débat sur l'égalité (2 propositions en cours de négociation) ; mobilisation des musées et centres scientifiques sur les femmes et la science (une seule proposition en cours de négociation).

	Groupes d'Experts	Contact DG RTD, L.4 Unit
2007	PRAGES	http://www.retepariopportunita.it/defaultdesktop.aspx?page=2749
	Meta-analysis	http://www.genderandscience.org/web/project.php
	Toolkit	http://www.yellowwindow.be/
2008	DIVERSITY	http://www.diversity-fp7.eu/
	WHIST	http://www.retepariopportunita.it/defaultdesktop.aspx?page=3134
	HELENA	www.fp7-helena.org
	IRIS	http://iris.fp-7.org/
	<i>She Figures 2009</i>	http://ec.europa.eu/research/science-society/index.cfm?fuseaction=public.topic&id=126
2009	En cours de négociation	Contact DG RTD, L.4 Unit

Tableau 1 : Liste et sites des projets récents soutenus par l'unité « Culture scientifique et questions de genre ».

Bien sûr, la question de la place des femmes en sciences n'a pas été réglée par ces projets ; en ce moment dans le PC7 de nouvelles opportunités d'actions et de financements sont ouvertes, que je voudrais vous présenter.

Expériences à vivre : appels à projets du 30/07/2009 au 21/01/2010

Si vous n'avez pas encore eu l'occasion de participer aux programmes de financement de la Commission, je vous indique comment nous trouver à l'intérieur du programme cadre. J'insiste sur cela puisqu'il y a en ce moment deux appels ouverts jusqu'au 21 janvier 2010.

Notre activité s'inscrit à l'intérieur du programme spécifique « Capacités », dans le domaine « Science dans la société », qui inclut trois lignes d'action, dont la deuxième s'appelle « Strengthening POTENTIAL, broadening HORIZONS » et inclut les deux thèmes « Genre et recherche » et « Les jeunes et la science ». Dans le site web CORDIS, qui est le service de renseignements du programme cadre, allez voir les appels à projets classés par programme spécifique : cherchez « Capacités », puis « Science dans la société ». Vous verrez alors notre programme de travail, et la section « Genre et recherche », se trouve dans la deuxième ligne d'action⁹.

Les appels ouverts sont :

-L'action « *Changement Structurel* » (*Topic SiS-2010-2.1.1-1 Implementing structural change in research organisations / universities*)¹⁰ vise à augmenter la participation des femmes chercheurs à tous niveaux de carrière par la modernisation de la gestion et de la culture de travail des organismes de recherche. Pour cet appel, il faut constituer un consortium avec un minimum des trois entités établies dans 3 pays différents de l'UE ou associés au PC7 ; la durée est de 3 à 5 ans, le budget de 4,7 M€ pour 2 propositions, et la Commission européenne couvre 70% des coûts liés au projet. Au niveau des activités, nous demandons à chaque institution concernée d'établir un plan d'actions et de le mettre en œuvre ; ces plans devront contenir des mesures à propos, par exemple, des procédures de recrutement et de promotions, des critères d'évaluation de la recherche et de la gestion, des politiques pour faciliter la mobilité et la carrière des femmes, et d'autres mesures que le consortium considérera appropriées. L'objectif est d'initier un véritable processus de modernisation de la gestion des ressources humaines dans la recherche.

-L'action « *Euromed* » (*Topic SiS-2010-2.1.3-1 Women in Science: Euro-Mediterranean Cooperation*)¹¹ a pour but d'accroître la connaissance de la situation de femmes en sciences, ingénierie et technologie (SET) dans les pays de la coopération euro-méditerranéenne. Ce projet de recherche doit associer 2 entités au minimum de deux pays Etats membres de l'Union européenne ou associés au Programme cadre ET 2 entités minimum parmi les pays de la Coopération euro-méditerranéenne. Le budget est de 2M€, une seule proposition sera retenue. Elle devra analyser tous les pays de la coopération euro-méditerranéenne : l'Algérie, l'Egypte, la Jordanie, le Liban, la Libye, le Maroc,

⁹ Les appels à projets sont décrits de manière informelle dans ce texte, le seul document légal qui les présente est le « Work Programme Science in Society 2010 »

¹⁰ Work Programme 2010, Capacities, Part 5, Science in Society, (European Commission C(2009)5905 of 29 July 2009)

¹¹ Work Programme 2010, Capacities, Part 5, Science in Society, (European Commission C(2009) 5905 of 29 July 2009)

la région administrée par l'autorité palestinienne, la Syrie et la Tunisie. Les activités à couvrir sont les statistiques sexuées, l'analyse de l'état des lieux, la recherche d'informations sur la ségrégation horizontale et verticale dans les carrières des femmes en SET, ainsi que les législations nationales et les acteurs concernés par l'égalité des chances dans les pays concernés.

-Un *troisième appel* va s'ouvrir dans les prochains mois, il s'agit d'un marché public pour produire le recueil de statistiques et la publication *She Figures 2012*.

Le point sur les données sexuées européennes

She Figures est une publication qui présente des statistiques et des indicateurs de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes dans les études et les carrières scientifique, dans les pays de l'Union européenne et les pays associés au Programme cadre de recherche, et qui a toujours beaucoup de succès. Elle est publiée tous les trois ans depuis 2003. Au printemps 2009, nous avons diffusé une prépublication de *She Figures 2009*, une sorte d'avant-goût. La publication complète est parue fin 2009.

Quel est le message principal tiré de ces données ? La situation s'améliore marginalement, mais, en l'absence de politiques ciblées spécifiquement vers les femmes scientifiques, l'inégalité des chances ne se résoudra pas d'elle-même.

	Femmes	Hommes
UE chercheurs, 2006	30%	70%
FR chercheurs, 2006	28%	72%
UE doctorats soutenus, 2006	45%	55%
FR doctorats soutenus, 2006	41%	59%
UE accroissement du nombre de chercheurs, 2002-2006	+ 6,3%	+ 3,7%
FR accroissement du nombre de chercheurs, 2002-2006	+ 4,3%	+ 4,1%
UE accroissement du nombre de jeunes docteurs, 2002-2006	+ 6,8%	+ 3,2%
FR accroissement du nombre de jeunes docteurs, 2002-2006	+ 5,0%	+ 5,4%

Tableau 2 : Données sexuées européennes (UE) et françaises (FR), entre 2002 et 2006, sur les chercheurs et les docteurs, *She Figures 2009* (European Commission, 2009).

Voyons quelques indicateurs pour l'UE et pour la France et d'abord quelques chiffres pour cadrer le problème (Tableau 2). Dans les 27 pays de l'Union européenne, les femmes constituent 30% de la population des chercheurs, tous secteurs confondus. En 2003, on était à 29% dans les 25 pays de l'UE. En France, les données sont comparables, avec 28% de femmes parmi les chercheurs. Parmi les jeunes docteurs de 2006, 45% étaient des femmes pour l'ensemble de l'Europe, 41% en France.

La bonne nouvelle est que le nombre des femmes chercheuses et celui des femmes ayant obtenu un doctorat augmentent plus rapidement que ceux des hommes. Cette tendance européenne ne se réalise pas en France, où la progression des chercheurs, femmes et hommes, et des nouveaux docteurs, femmes et hommes, est plus comparable.

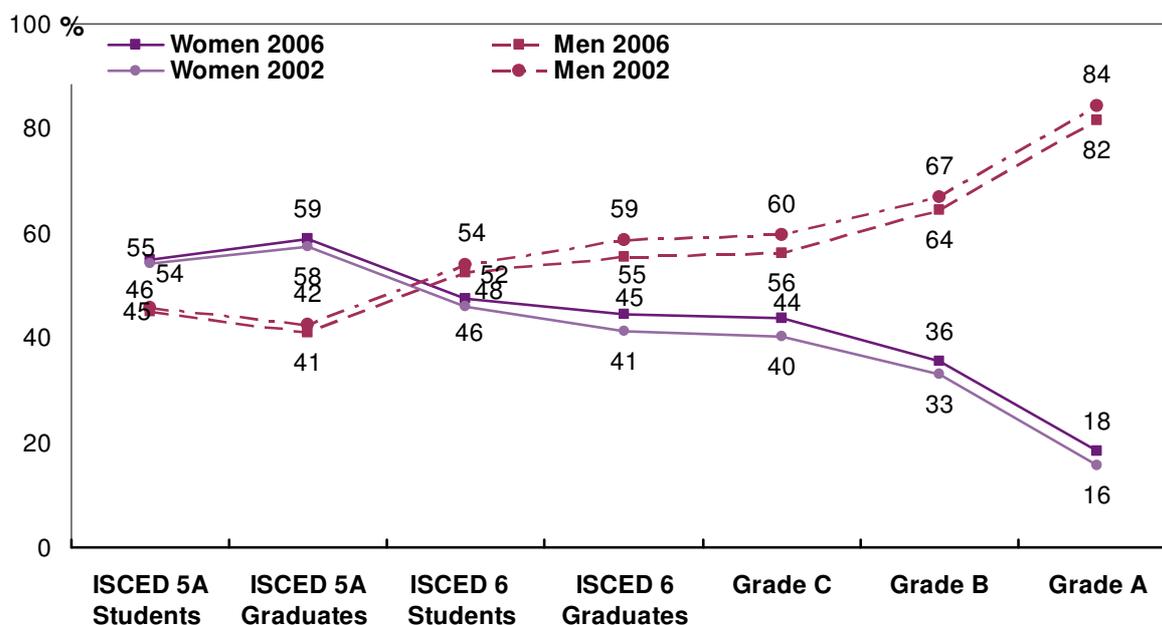


Figure 1 : Pourcentages d'hommes et de femmes aux différents niveaux d'une carrière académique typique, une année donnée (2002 puis 2006), toutes disciplines confondues, moyenne sur les 27 Etats membres de l'UE. En abscisse successivement, de gauche à droite, étudiants (entrée à l'université, maîtrise, doctorants, docteurs) et enseignants (assistants, maîtres-assistants, professeurs). (European Commission, 2009).

La Figure 1 porte le nom de "diagramme en ciseaux", très connu. Cependant, cette forme typique, qui exprime que le pourcentage de femmes décroît en montant dans l'échelle universitaire, reste inchangée par rapport à l'édition précédente de *She Figures*, malgré une légère augmentation du nombre des femmes à tous les niveaux de carrière entre 2002 et 2006. Dans les études universitaires, à gauche, les femmes sont en majorité. La situation change pour

les études de doctorat, et aux premières étapes de la carrière universitaire. Finalement 59% des titulaires d'une maîtrise sont des femmes, mais 82% des professeurs des universités européennes sont des hommes.

En sciences et ingénierie (Figure 2), la forme n'est plus en ciseaux, car les femmes sont déjà en minorité au niveau des études universitaires. Dans l'ensemble, la participation des femmes dans ces secteurs est très faible. Les différences de genre persistent fortement et ne changeront pas rapidement en l'absence de choix politiques visant les femmes dans ces secteurs.

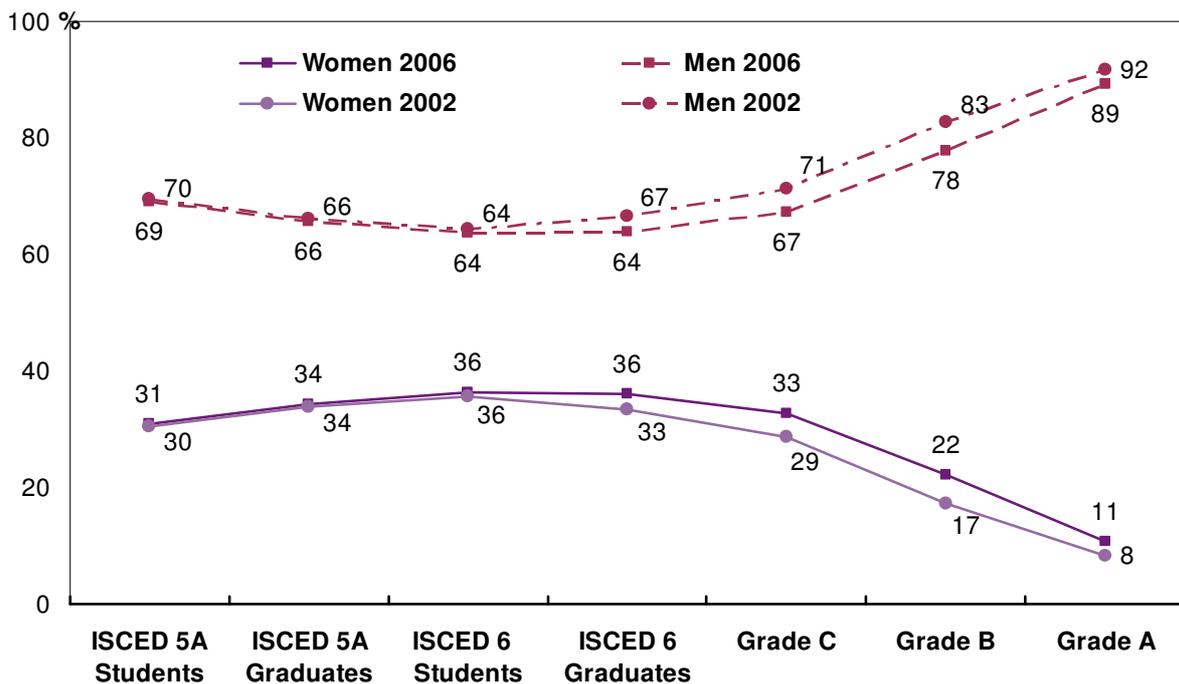


Figure 2 : Pourcentages d'hommes et de femmes aux différents niveaux d'une carrière académique typique en sciences et ingénierie, une année donnée (2002 puis 2006), moyenne sur les 27 Etats membres de l'UE. En abscisse successivement, de gauche à droite, étudiants (entrée à l'université, maîtrise, doctorants, docteurs) et enseignants (assistants, maîtres-assistants, professeurs). (European Commission, 2009).

Voici les deux derniers indicateurs que j'ai sélectionnés (Tableau 3), bien sûr il y en a davantage dans la publication *She Figures 2009*. Le premier est la proportion des femmes dans les conseils d'administration ou comités de pilotage. On remarque que la proportion des femmes dans ces instances n'est que de 22%, ce qui est inacceptable. Bien que le tableau ne montre pas les chiffres des autres pays de l'UE, je vous signale que la proportion atteint la quasi-égalité dans 3 pays seulement, la Suède, la Norvège et la Finlande.

UE : Femmes dans les CA ou comités	22%
FR : Femmes dans les CA ou comités	27%
UE : Femmes dirigeantes d'institutions	13%
FR : Femmes dirigeantes d'institutions	NA

Tableau 3 : Pourcentages de femmes dans les conseils d'administration et les comités de pilotage et pourcentages de dirigeantes d'institutions délivrant des doctorats, en Union européenne (UE) et en France (FR). (European Commission, 2009).

Le second indicateur est la proportion de femmes à la tête des universités et des institutions de recherche habilitées à délivrer un doctorat : celle-ci est de 13% en moyenne dans l'UE. Cet indicateur étant introduit dans le livret *She Figures 2009* pour la première fois, nous n'avons malheureusement pas obtenu les données de 9 pays de l'UE, dont la France.

Je termine par ces données peu positives et reviens au constat du début de mon exposé : le moment est venu de réformer et moderniser les institutions de recherche publiques et privées. Comme je l'ai dit, « le changement structurel » est le mot clé des expériences vécues et à vivre. Ainsi je vous invite chaleureusement à participer à nos appels et à soumettre de bons projets sur lesquels travailler ensemble. Bien qu'il y ait des signes encourageants, les statistiques nous montrent que la sous-représentation des femmes dans les carrières scientifiques ne se résoudra pas toute seule; il faut mobiliser des énergies, les mettre en commun et continuer à insister pour obtenir des résultats visibles.

Liens utiles :

- Commission européenne: <http://ec.europa.eu>
- Portail femmes et science de la Commission européenne:
- http://ec.europa.eu/research/science-society/page_en.cfm?id=3197

Appels ouverts

- <http://cordis.europa.eu/fp7/dc/index.cfm>
- PC7 enquiry service: <http://ec.europa.eu/research/index.cfm?pg=enquiries>

Références

COM (1999) 79 final, Communication de la Commission : «Women and Science- Mobilising women to enrich European research»

European Commission (2008), « *Mapping the maze: Getting more women to the top in research* », 71pp. catalogue number KI-NA-23311-EN-C, ISBN 976-92-79-07616-3

European Commission (2009), « *She Figures 2009, Statistics and Indicators on Gender Equality in Science* », 155pp. catalogue number KI-NA-23856-EN-C ISBN 978-92-79-11388-8

Christine CHARRETTON, *chargée de mission 2005-2008 pour l'Égalité entre les Femmes et les Hommes, université de Lyon 1*
christine.charretton@univ-lyon1.fr

La Charte pour l'Égalité entre les femmes et les hommes de l'université Lyon 1

Cette Charte, pilote en France, n'aurait pas pu exister sans la Mission pour l'Égalité de l'université Lyon 1, ni le concours d'un certain nombre d'acteurs de l'égalité professionnelle et de l'égalité dans l'orientation des étudiantes et étudiants travaillant dans notre université. Rappelons la situation des étudiantes à Lyon 1, qui est une université scientifique et médicale : on constate la parité dans le nombre d'étudiants, mais avec des disparités suivant les disciplines : les femmes sont massivement en biologie et en médecine ; elles sont peu nombreuses en informatique, mais sont moins mal représentées en mathématiques, car les étudiantes qui veulent devenir enseignantes dans le secondaire évitent les classes préparatoires et vont à l'université.

Pourquoi cette initiative à Lyon 1 ? C'est le résultat d'un concours de circonstances : je suis membre et ancienne présidente de l'association *femmes et mathématiques*, membre de Femmes et Sciences. Par ces réseaux, j'ai eu connaissance d'une lettre de cadrage de 2002 de Francine Demichel, alors directrice de l'Enseignement supérieur, qui indiquait que si les universités proposaient des actions en faveur des femmes dans leur contrat quadriennal, des moyens spécifiques leur seraient alloués. J'ai trouvé des encouragements dans la gouvernance de l'université, nous avons déposé un dossier. La Mission pour l'Égalité entre les femmes et les hommes de l'université Lyon 1 a été créée fin 2004, mais sans moyens alloués.... Elle a profité du soutien du président de l'époque, et de la proximité de l'université Lyon 2 de Lettres et sciences humaines et de son Centre Louise Labbé, à la fois Mission Égalité et centre de recherches sur le genre. La Mission Égalité de Lyon 1 s'appuie sur une commission, formée de volontaires, dans laquelle toutes les catégories de personnels de l'université sont représentées (personnels IATOS - ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et personnel de service -, enseignant-e-s-chercheurs/euses) ainsi que les étudiant-e-s). Tout ceci a créé un contexte favorable pour des actions sans moyens particuliers, mis à part le financement par l'université de certaines actions de la Mission auprès du public : colloque, exposition.

En 2002-2004, des images sont apparues dans les prospectus d'information des universités, elles étaient très masculines. La Mission a fait des propositions pour rendre les femmes visibles. Des actions ont été entreprises : exposition *D comme Découvreuses* dans le cadre de la Fête de la science, organisation de colloques.

Les choses sont devenues plus difficiles quand des maîtres de conférences ont protesté à propos d'inégalités vécues à cause de leurs congés de maternité : pour ces femmes la maternité était pénalisante à la fois pour leur recherche, et pour leur enseignement. La commission a rédigé un livre blanc, des négociations ont abouti à un aménagement de la charge d'enseignement des enseignantes-chercheuses de retour de congé de maternité : quelle que soit la période de l'accouchement, on applique une réduction forfaitaire d'un demi-service pour le premier et le deuxième enfant, de 80% pour le troisième enfant. Ceci se décline aussi pour les pères, qui bénéficient d'une réduction de deux semaines d'enseignement. La bataille a été assez rude, car il y avait un impact financier. Jusque là, la maternité était considérée comme gênante dans les enseignements et les laboratoires, et il fallait que les femmes « gênent » le moins possible.

Pour aller plus loin, une politique globale d'établissement a été nécessaire. Une « *Charte pour l'égalité entre les femmes et les hommes* » a été rédigée (voir texte ci-dessous). Signée le 15/01/08 par le président de l'université Lionel Collet, elle comporte différents volets : politique générale de l'établissement (application du « *gender mainstreaming* » à l'université), étudiantes et étudiants (car les hommes sont eux aussi minoritaires dans certaines filières), membres du personnel, recherche et enseignement. En application, par un vote du Conseil d'administration, tous les comités de sélection de l'université doivent comporter au moins une femme, un objectif qui peut paraître modeste mais a provoqué des réactions fortes de certains collègues enseignants-chercheurs...

Tous les étudiants de la licence Sciences et Technologies doivent suivre deux unités d'enseignement « *Science et société* ». Dans ce cadre une formation au genre et à l'égalité a été mise en place. Cette formation au genre est suivie par 100 étudiants chaque semestre.

Charte pour l'égalité entre les Femmes et les Hommes

Pour mettre en œuvre, dans ses domaines de compétence, les principes énoncés dans la charte interministérielle pour l'égalité entre les filles et les garçons, les femmes et les hommes dans le système éducatif (2006), l'Université Lyon 1 s'engage à définir et à faire connaître sa politique en matière d'égalité entre les sexes. Cette politique concerne aussi bien les étudiant-e-s que l'ensemble des personnels ainsi que les chercheurs et chercheuses.

L'université s'engage à

I- Politique générale de l'établissement

1-1 : intégrer à tous les projets de l'établissement la dimension de l'égalité entre les femmes et les hommes. Elle s'engage également à veiller au respect mutuel entre les sexes et à lutter contre les stéréotypes et toutes les discriminations.

1- 2 : rédiger les documents administratifs et des textes où figurent le féminin et le masculin, ou par défaut des formes épicènes, et ne comportant pas de question discriminante pour l'un ou l'autre sexe.

1-3 : publier annuellement des statistiques sexuées sur tous les aspects de la vie de l'université et à organiser la discussion sur ces statistiques.

1- 4 : organiser la formation continue sur les questions d'égalité.

II- Etudiantes et étudiants

2- 1 : rendre visible la présence des filles dans les différentes filières.

2- 2 : systématiser la production de données par sexe concernant l'inscription, les conditions d'études, la réussite, l'insertion professionnelle dans les différentes formations.

2- 3 : promouvoir des mesures d'encouragement pour que les filières scientifiques, technologiques et de santé aient une composition étudiante équilibrée entre les deux sexes.

2-4 : diffuser aux étudiant-e-s des informations sur les droits des victimes de harcèlement sexuel et l'aide qu'elles peuvent recevoir.

II- Membres du personnel

3-1 : respecter la représentation proportionnelle des femmes et des hommes dans toutes les instances, à tous les niveaux, pour toutes les catégories et tendre vers la parité.

3-2 : encourager les personnels de toutes catégories à participer à des actions de formation à l'égalité entre les sexes.

3-3 : informer les personnels concernés ainsi que les directions des composantes et services des droits et devoirs de chacun-e en matière de congés de maternité ou de paternité, des droits du travail à temps partiel.

3-4 : prendre en compte la maternité pour le déroulement des carrières des enseignantes-chercheuses.

3-5 : diffuser largement aux personnels, aux directions des composantes et services les informations sur les droits des victimes de harcèlement sexuel et moral, passible de poursuites, et l'aide qu'elles peuvent recevoir, et de façon générale être vigilante à l'égard de situations potentiellement porteuses de violences.

IV- Recherche et enseignement

4-1 : encourager la recherche sur les questions de différences et d'égalité entre les sexes.

4-2 : développer les enseignements pluridisciplinaires portant sur les questions d'égalité entre les sexes, dans le cadre des UE SHS, et dans les cursus des formations aux professions de santé.

Une Mission pour l'Egalité entre les Femmes et les Hommes avec à sa tête un-e chargé-e de mission est responsable de la mise en œuvre de cette politique.

Le Président de l'Université Claude Bernard Lyon 1

Lionel Collet



Antonella DESNEUX, *directrice de la citoyenneté, SFR*
antonella.desneux@sfr.com

De l'égalité professionnelle, vers un équilibre vie privée - vie professionnelle

Ceci est un témoignage modeste d'actions dans une entreprise, mais le partage est intéressant avec le monde académique et les bonnes idées peuvent être reprises ! SFR, 1^{er} opérateur alternatif de télécommunications en Europe, a 10.000 collaborateurs et seulement 20 ans d'existence. Nous avons mis en place une politique pour améliorer la situation de nos collaboratrices parce que les indicateurs sur les femmes étaient à la baisse après notre rapprochement avec Neuf Cegetel : en 2008, l'entreprise comptait 41,1% de femmes dans l'effectif global, 30,9% de femmes parmi les cadres, 56,1% de femmes parmi les embauchés. Comment améliorer ces chiffres ?

L'égalité professionnelle hommes-femmes

Elle est au cœur de la politique plus large de Diversité de SFR, qui concerne aussi les minorités visibles, le monde de l'insertion, celui du handicap, etc. Il convient d'agir en amont, pour drainer la population féminine dans les domaines où nous en manquons (dans les métiers techniques, en particulier les réseaux, l'informatique...) et en aval pour améliorer la situation des collaboratrices.

-En amont : l'éducation est un levier important. Le programme éducatif, en partenariat avec HF Management et centré sur la réussite au féminin, vise à accompagner de futures jeunes diplômées dans la formulation de leur projet personnel et professionnel. Le cœur du dispositif repose sur un «marrainage» individuel des étudiantes par des collaboratrices SFR, surtout sur leur partage d'expérience pour montrer l'intérêt des métiers techniques et les familiariser avec le monde de l'entreprise : en 2009 chez SFR 10 marraines ingénieures s'occupent de 10 étudiantes. Depuis 2007, 37 étudiantes ont été marrainées grâce aux collaboratrices SFR.

Ces résultats semblent modestes mais ils sont réels : 22% des nouveaux arrivants dans nos métiers techniques sont des femmes, alors qu'elles ne sont que 18% dans les écoles d'ingénieurs formant à nos spécialités.

-*En aval* : dans l'entreprise, les principaux accords ont été signés :
2006 : Accord sur l'égalité professionnelle hommes / femmes
2007 : Signature de la charte de la diversité
2008 : Signature de la charte de la parentalité

Nous avons pour objectif de solliciter un label diversité en 2010.

Cependant les chartes ne sont pas suffisantes pour être efficaces, il faut une volonté de l'encadrement pour mettre les compétences au centre du management, s'affranchir des préjugés liés au sexe et prendre en compte de manière de plus en plus importante l'égalité hommes-femmes dans la vie de l'entreprise. Notons qu'une première femme vient d'accéder au Comité Exécutif de SFR qui comporte 10 membres.

Un plan d'actions « égalité des chances » a été mis en place. Nous avons engagé plusieurs mesures, dont un meilleur suivi des congés maternité avec entretiens au départ et au retour. Les femmes en congé ont accès à l'intranet et sont informées ainsi des évolutions, un dispositif est en place pour surveiller qu'il y a bien égalité dans les rémunérations. Actuellement, nous nous intéressons au dispositif de suivi des Hauts potentiels : traditionnellement on est « High potential » jusqu'à 30-35 ans. Etendre l'âge limite après 35 ans permettrait d'inclure plus de femmes. L'argument est que la capacité d'être haut potentiel est sans doute moins une question d'âge que de maturité, d'envie. Nous avons révisé tous les « process » RH centrés sur les compétences, monté un plan de formation à l'égalité professionnelle de tous les recruteurs et managers (2.000 personnes), mis en place un dispositif d'alertes internes en cas de discrimination et créé un plan de communication interne de sensibilisation de tous les collaborateurs.

De l'égalité professionnelle... vers un équilibre vie privée – vie professionnelle

Nous voulons changer les mentalités, continuer à surveiller ce qui se passe pour les femmes. Il est intéressant de constater que les hommes aussi souhaitent parvenir à un bon équilibre entre « vie privée et vie professionnelle » et sont aussi demandeurs de facilités d'organisation originellement prévues pour les femmes. C'est ainsi que des congés de paternité ont été mis en place chez SFR et sont pris par tous les collaborateurs : en 2008, 242 membres du personnel, dont 195 cadres, en ont profité. Dans ce même domaine, SFR propose un congé parental allongé jusqu'aux 6 ans de l'enfant : 437 congés ont été pris jusque fin 2008 dont 420 par des femmes. Par ailleurs 99% des demandes de passage à

temps partiel sont acceptées, en ce moment 8,5% de nos collaborateurs travaillent à temps partiel.

Chez SFR, nous pensons qu'il faut se pencher de plus en plus vers les aspirations des femmes comme des hommes.

Florence EGLOFF, *Observatoire des métiers,*
Direction des ressources humaines du CNRS.
florence.egloff@cnrs-dir.fr

La parité au CNRS

Je souhaite vous présenter les mesures que nous envisageons de mettre en place au CNRS pour garantir l'égalité professionnelle.

Un premier constat

Des inégalités professionnelles entre femmes et hommes existent à chacune des étapes de la carrière et quel que soit le statut professionnel (chercheur, ingénieur, technicien, administratif), comme cela apparaît sur les différentes études engagées par des équipes de recherche et que de nombreux indicateurs confirment. Notons que les constats au CNRS sont identiques à ceux déjà présentés à ce colloque pour d'autres établissements publics de recherche.

Face à ce constat, l'enjeu pour le CNRS est de trouver les moyens de réduire ces discriminations et, à terme, de les supprimer, en corrigeant les déséquilibres de situations professionnelles, en tendant vers une parité au niveau des postes à responsabilité et en accédant à un vivier de recrutements élargi. Il ne s'agit pas seulement de considérations d'égalité républicaine, c'est *aussi* un enjeu de développement crucial pour le CNRS dans un contexte international disputé.

Passer à l'action : le dispositif déjà mis en place

-en 2001 : Une *Mission pour la place des femmes* a été mise en place auprès de la Directrice générale. Elle a engagé de nombreuses actions de communication auprès des jeunes filles, sur les métiers scientifiques et les viviers de recrutement, elle a organisé des cycles de formation sur le genre pour les personnels CNRS dans différentes régions de France, elle a suscité des études de chercheurs CNRS sur les mécanismes de discrimination...

-en 2008, le travail de collaboration entre la Direction des ressources humaines et la Mission pour la place des femmes s'est renforcé, dans un contexte de forte implication de la Direction générale. Un « *livret parité* », « *La parité dans les*

métiers du CNRS 2007-2008 », a été réalisé¹². Dans un souci d'information et de transparence, complémentaire du Bilan social, ce document rassemble les données sexuées disponibles. Son objet est de constituer, au fil du temps, un outil concret de diagnostic permettant de repérer et d'analyser plus précisément la situation des femmes au CNRS et de produire de nouveaux outils et des indicateurs pertinents de suivi de la parité. Nous y utilisons un indicateur simple, « l'indice de parité », qui est le rapport du nombre de femmes au nombre d'hommes dans une catégorie donnée.

POPULATION	EFFECTIFS AU 31/12/2008		EVOLUTION DE L'INDICE DE PARITE		
	Hommes	Femmes	1998	2003	2008
Chercheurs	7 825	3 692	0,43	0,45	0,47
Ingénieurs et Techniciens (IT)	6 909	7 260	1,10	1,08	1,05
Dont Catégorie A	12 983	7 606	0,54	0,57	0,59
TOTAL	14 734	10 952	0,73	0,74	0,74

*Tableau 1 : Quelques données extraites du livret
« La parité dans les métiers du CNRS 2007-2008 ».
La catégorie A comprend tous les chercheurs, mais seulement certains des IT.*

Les actions en cours

Elles vont être ciblées vers les différents acteurs.

-Pour ce qui est de *la communauté scientifique*, le Comité national et les Instituts du CNRS seront impliqués. Les présidents ont reçu le « livret parité » dans lequel figure l'état des lieux de leur section. La Mission pour la place des femmes pense mettre en place un projet d'étude sur la « *réalité du stéréotype d'infériorité des femmes en sciences* », c'est-à-dire sur l'éventuelle autocensure des femmes, qui sera mené par un laboratoire de psychologie cognitive.

-Une série d'actions sera dirigée vers les *délégués régionaux et responsables ressources humaines des délégations du CNRS*, qui seront directement impliqués ; un séminaire consacré à l'égalité professionnelle sera organisé pour eux.

-Les *directeurs d'unités et de services* verront la problématique parité introduite dans leurs cycles de formation à l'Institut du management ; des éléments du « *livret parité* » seront repris dans le guide des directeurs d'unité.

¹² <http://www.cnrs.fr/mpdf/spip.php?article418>

-Enfin, nous projetons de négocier un *accord sur l'égalité professionnelle*. Les mesures envisagées dans cet accord devraient porter sur :

*l'équilibre de la représentation des femmes et des hommes dans les différents métiers et disciplines ;

*l'assurance de parcours professionnels et d'évolutions de carrière équitables. L'objectif est de veiller à ce que les systèmes d'évaluation et les critères de promotion ne pénalisent pas les femmes ;

*l'articulation des temps de vie des hommes et des femmes, en renforçant entre autres les mesures en matière de parentalité ;

*l'égal accès des femmes aux postes à responsabilité, la représentation équilibrée des femmes dans les instances, dans les distinctions ;

*enfin, l'amélioration de la lisibilité des données et des informations, en développant des études apportant un éclairage ou une meilleure compréhension sur la problématique du genre et de l'égalité professionnelle.

En conclusion, l'égalité professionnelle au CNRS doit être une démarche volontaire, innovante et transverse portée par la Direction générale.

Marianne JULIEN, Réseau O'Pluriel de l'entreprise Air Liquide
Marianne.JULIEN@AirLiquide.com

Développer la mixité dans l'entreprise, les réseaux de salariés

Je vais vous parler du Réseau O'Pluriel créé par des collaborateurs d'Air Liquide. Mon intention aujourd'hui est de donner envie à ceux/celles qui ont cette idée en tête d'agir pour la place des femmes dans la société ou même de créer un réseau, de passer à l'acte !

Ce réseau a vu le jour grâce à la conjonction de plusieurs ingrédients :

- la culture d'Air Liquide, liée à son métier et aux valeurs transmises,
- deux membres de la Direction Générale du Groupe qui ont joué le rôle de sponsors,
- deux femmes qui avaient envie d'agir.

Revenons sur ces trois ingrédients qui ont donné vie à O'Pluriel.

Air Liquide, c'est 43.000 collaborateurs, dans 75 pays. Nos métiers s'articulent autour de la production, la distribution, la valorisation de l'oxygène, de l'azote, de l'hydrogène, et de gaz plus rares utilisés dans de nombreux domaines, industriels, médicaux, énergie... Ces gaz sont pour la plupart produits à proximité du lieu de consommation. Nous sommes donc une société avec de nombreux sites et une forte culture de l'autonomie. Il y a encore 15 ans, un technicien ou une technicienne intervenant sur un site client ne pouvait compter que sur lui-même ou elle-même pour apporter le service qui était demandé par le client. Cette culture de l'autonomie est restée très forte. Quand on est face à un problème, on prend l'initiative qui va bien, on n'attend pas que d'autres le fassent pour nous.

Par ailleurs, à Air Liquide, il y a une forte tradition de mobilité interne, c'est-à-dire que les collaborateurs peuvent changer de mission, de métier, d'activité, créant ainsi de nombreuses relations et donc des réseaux informels d'anciens collègues.

Dès le milieu des années 1990 la Direction des Ressources humaines du Groupe a mis en œuvre des mesures concrètes pour permettre aux femmes d'accéder, avec les mêmes chances de succès que les hommes, aux fonctions et aux

emplois qui les intéressaient. Pour compléter ces politiques, notre Directeur des Ressources humaines d'alors, Monsieur Larry Altobell, avait aussi conscience de l'intérêt des réseaux de femmes, créés dans les entreprises anglo-saxonnes. Dominique Maire, notre Directrice de la Communication, également membre du Comité exécutif, lucide sur le prix des choix personnels qu'elle avait dû faire pour accéder à ce niveau de responsabilités, avait le souhait, au-delà de sa fonction, de faciliter les choses pour les générations suivantes de femmes. Ces deux personnes ont été les sponsors du réseau, animés par plus que simplement le sens du devoir, par une motivation personnelle profonde. Cela faisait sens pour elles.

Marie-Caroline et moi-même sommes les deux fondatrices du réseau, femmes, la trentaine, ayant exercé chacune une fonction dans les ressources humaines et ayant la ferme volonté de « changer les choses ». Marquées par la culture du Groupe, nous n'avons pas hésité à prendre l'initiative d'agir, initiative accueillie avec enthousiasme par les sponsors. Avec le recul, je comprends maintenant que nous avons conscience que nos compétences et nos manières de faire n'étaient ou ne seraient pas pleinement valorisées si les mentalités et les préjugés n'évoluaient pas. Nous avons de l'ambition, sans toutefois être prêtes, pour prendre notre place, à laisser de côté nos approches féminines des situations.

Avec ces trois ingrédients, le réseau s'est créé en 2002 et il s'est développé essentiellement en France. Aujourd'hui il est constitué de 200 membres, 85% de femmes, 15% d'hommes, de tous métiers, certains à l'étranger. Une charte définit notre « raison d'être » ou intention : faire progresser les pratiques en matière de conciliation des vies personnelles et professionnelles et de mixité des équipes.

Nous avons rencontré les réticences et les peurs normales de certains managers de notre structure hiérarchique à accueillir en son sein une organisation de type réseau, animée par des femmes en plus... Notre détermination et notre « bonne foi » nous ont permis de continuer. Le réseau s'est développé en « Think Tank » interne d'une part, en réseau d'entraide et de partage d'informations d'autre part.

Notre rôle d'animation consiste à faire émerger des initiatives, à encourager la constitution de « chantiers », à veiller à la formalisation et à la diffusion des résultats. En pratique, certaines de nos idées ont été reprises par la Direction des Ressources humaines et mises en œuvre : par exemple la gestion des doubles carrières, les entretiens au retour de congés maternité, les séminaires de sensibilisation à la mixité pour les managers, un espace dans l'entretien personnel pour parler de conciliation des vies personnelle et professionnelle.

D'autres résultats sont invisibles, ce sont les effets sur les individus membres du réseau, qui, en prenant un peu sur leur temps pour partager avec les autres, ont pris conscience de leurs aspirations, de leurs peurs et ont pu ainsi oser adopter des comportements différents. Ils ont osé témoigner d'aspirations originales et obtenu des postes qu'ils n'auraient pas eus sinon.

Parmi les membres les plus actifs, un bon nombre d'entre eux a depuis été nommé à de bons postes de management. Ce n'est pas que le réseau les rendait visibles, mais plutôt qu'en animant des groupes au sein du réseau ils ou elles prenaient conscience et confiance en leurs compétences et aspirations.

En retour cela a créé une difficulté pour le réseau qui s'est retrouvé privé des personnes les plus actives. Nous sommes aujourd'hui en train de faire émerger la deuxième génération de membres actifs et peut-être qu'à cette occasion, nous ferons évoluer les objectifs et les modes de fonctionnement du réseau pour les adapter au monde actuel et aux enjeux.

Ces dix dernières années le monde de l'entreprise a changé, à Air Liquide aussi. Les salariés ont encore plus besoin qu'auparavant de prendre leur destin en main et d'entrer dans un dialogue avec l'entreprise. Les enjeux de la mixité aussi ont changé. Ils sont plus profonds. En surface les mentalités ont évolué, sous la surface restent actifs des stéréotypes ancrés dans des siècles de séparation des rôles des hommes et des femmes et de forte identification de chacune ou chacun à ses rôles.

Ce n'est plus un sujet réservé aux femmes. Il s'agit maintenant de pleinement intégrer les comportements considérés comme féminins dont l'expression a été limitée dans les entreprises. Les hommes aussi sont concernés. Dans l'environnement d'aujourd'hui, il n'y a pas besoin d'être prospectiviste pour savoir qu'il est urgent de travailler en partenariats plutôt que d'être dans la seule compétition, de promouvoir des alliances plutôt que de valoriser la lutte, de viser un développement économique et social à long terme plutôt qu'une croissance financière à court terme... et pas seulement dans le discours, dans les actes.

C'est écouter plus que parler, faire confiance par défaut plus que « challenger », surtout quand c'est juste, pour montrer qu'on est le plus fort, rechercher l'harmonie dans une équipe plus que de jouer l'émulation, se respecter soi-même et ses besoins plutôt que se sacrifier ... pour les femmes et les hommes.

Animer un réseau, ce n'est pas une série de recettes, c'est une question d'intention partagée et surtout incarnée. C'est pourquoi je ne vous ai pas trop parlé du comment.

La cohérence entre le discours et le comportement -ou congruence- est une condition *sine qua non*. Pour chaque remise en cause (souvent douloureuse), à surtout ne pas garder pour soi, on récolte un moment de joie partagée.

Jacques MASSOT, *Directeur des Ressources Humaines*
d'EADS France
jacques.massot@eads.net

Mixité et égalité professionnelle au sein d'EADS.

EADS est une entreprise européenne de 120.000 personnes, dont 45.000 français, créée en 2000, dont le cœur de métier concerne les Hautes technologies. EADS fabrique des avions, des hélicoptères, des satellites et des moyens de défense. Le milieu des ingénieurs y est très/trop masculin. Le brassage des nationalités produit de l'hétérogénéité et ne facilite pas particulièrement la mixité et l'égalité professionnelle.

Une politique volontariste et proactive sur la mixité et l'égalité professionnelle a été décidée et engagée en 2003 sous l'impulsion du Président exécutif d'alors, Philippe Camus. Elle a connu un lancement médiatisé réalisé au Salon du Bourget la même année avec l'événement : « 100 femmes qui donnent des ailes à l'Aéronautique ». Elle s'est concrétisée par la définition d'une politique RH sur la mixité et l'égalité professionnelles : politique qui implique de se fixer des contraintes intérieures et extérieures, concrétisées par plusieurs accords.

Accord sur la mixité et l'égalité professionnelles

Cet accord de groupe a été signé pour 3 ans en 2004 avec l'ensemble des organisations syndicales. Il a été renouvelé pour 3 ans en juillet 2007 et concerne :

- l'égalité professionnelle (parité des salaires d'embauches entre hommes et femmes, évolution de carrière, formation professionnelle, parentalité, équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, outils statistiques, etc.). Au sein d'EADS, une femme a le même salaire qu'un homme occupant un poste équivalent, nous y sommes très attentifs.
- la mixité professionnelle (promotion des métiers de l'Aéronautique, de l'Espace et de la Défense auprès du monde éducatif, féminisation du recrutement, etc.),
- la mise en place d'indicateurs de suivi (analyse de la proportion de femmes dans les programmes de formation, dans les recrutements, etc.).

Obtention du label Egalité

Un premier label a été obtenu en 2005, il a été renouvelé en 2008 pour EADS France et Eurocopter. Il comprend des champs et des critères définis par l'AFNOR, donc par un organisme extérieur à la société, et fait l'objet d'une évaluation régulière de suivi, qui doit conduire ou non à son renouvellement. Il s'agit d'une certification. La Commission de labellisation est paritaire. Voici quelques exemples de champs et de critères :

Champ 1 – Critère 1 : Sensibiliser à la mixité et à l'égalité les dirigeants, les salariés ainsi que leurs représentants.

Champ 2 – Critère 2 : Présenter une analyse des indicateurs relatifs aux conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes dans la société, afin d'établir des objectifs de progression.

Champ 3 – Critère 3 : Participer à la mise en place de services divers qui facilitent l'articulation du travail et des responsabilités familiales et privées.

Politique de ressources humaines visant à augmenter le nombre et le rôle des femmes au sein d'EADS

Cette politique n'est pas un strict problème de ressources humaines, elle ne peut fonctionner qu'avec l'adhésion du « top management » et du « middle management ». Parmi les mesures concrètes mises en place :

-des objectifs de pourcentages de recrutement de femmes ingénieurs correspondant à ceux des jeunes femmes diplômées : aujourd'hui 25 % des diplômés des écoles d'ingénieurs sont des femmes et notre objectif correspond à ce vivier,

-un objectif de 20 % de femmes participant à l'ensemble des programmes de notre université interne,

-18 mesures définies à partir de propositions venant de *jeunes* collaboratrices ayant participé à certains programmes de notre université. Ces mesures proposées à l'ensemble des DRH du groupe sont destinées à faciliter la vie professionnelle des femmes et à mieux équilibrer vie personnelle et vie professionnelle ;

-création d'un environnement facilitant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle par la mise en place de mesures appréciées par les femmes comme par les hommes : depuis le temps partiel jusqu'aux crèches d'entreprise et aux conciergeries, en passant par le mentorat et le développement de carrière,

-chez EADS il n'y a pas d'âge limite pour la détermination des Hauts potentiels,

-nous sommes partenaires du ministère de la Recherche pour les Prix Irène Joliot-Curie, récompensant des femmes ayant eu un parcours remarquable dans la recherche.

La volonté commune du Ministère de la Recherche et d'EADS est de traiter le sujet dans sa globalité et de créer des passerelles entre éducation, universités, recherche et entreprise. Un autre exemple est notre participation à l'Association « Elles bougent ! », dont nous sommes partenaires et que nous présidons cette année, dans laquelle des femmes ingénieurs ou chercheuses dans les entreprises membres de l'Association et des marraines viennent témoigner de leur métier dans les lycées devant les lycéennes et les étudiantes.

Conclusion

Le thème de l'égalité professionnelle est très complexe. Beaucoup a été fait depuis six ans, beaucoup reste cependant à faire, notamment pour l'arrivée de femmes aux plus hautes responsabilités au sein d'EADS, que ce soit au Conseil d'administration ou au Comité exécutif. Louis Gallois, le président actuel d'EADS, très sensible à la question de l'égalité femmes-hommes, s'est étonné du manque de femmes dans les plans de successions des postes à responsabilités. Important défi à relever pour les prochaines années.

Emmanuèle SAURA, *ingénieure à la SNCF,*
chef du pôle ingénierie de Toulouse
emmanuelle.saura@sncf.fr

Témoignage d'un parcours

Dans le prolongement de l'exposé précédent, je préciserai que, comme EADS, la SNCF est partenaire de l'association « Elles bougent ! ».

J'ai 40 ans, j'ai deux enfants de 10 et 12 ans Je suis ingénieure de l'Ecole Centrale de Paris.

Je suis entrée à la SNCF à 23 ans et durant 5 ans j'ai occupé des postes d'encadrement opérationnels d'équipes de terrain, dans lesquels j'ai dirigé environ 30 personnes à Paris. Pendant ces années j'ai profité d'une très grande équité, car j'ai vraiment eu le même parcours que mes collègues masculins à diplôme égal. J'ai ressenti beaucoup de bienveillance à mon égard : mon entourage professionnel voulait me faire réussir. J'ai aussi fait preuve d'une grande naïveté : pour moi être un homme ou une femme ne faisait pas de différence. Les premières difficultés sont arrivées quand j'ai dû gérer ma première grossesse. En effet il est physiquement difficile d'être enceinte de 5 mois et de passer sa journée à contrôler des chantiers sur les voies ferrées.

A l'issue de ces postes, vers 28 ans, j'ai changé pour des postes d'ouverture, de contrôle de gestion, d'audit sécurité.

A 30 ans j'ai pris un poste de directeur d'établissement de maintenance des voies ferrées, à Toulouse et ai eu alors 400 personnes environ sous mes ordres. C'était la première fois que la SNCF confiait ce type de poste à une femme, et pour la première fois, je me suis rendue compte que je n'avais pas « la tête de l'emploi ». Et cette incohérence d'image, facilement levée dans des équipes de 30 personnes, est très dure à supprimer dans des structures beaucoup plus grandes. Cependant, j'avais de vrais atouts. En effet, mes collègues masculins avaient tendance à exercer un management agressif ; par culture et par l'image que l'on me renvoyait, j'avais, dans le même cas, tendance à exercer un management plus maternant : s'il n'est pas le mode le plus abouti, je suis persuadée qu'il est plus efficace que le management de type militaire. Dans ce poste j'ai connu l'épuisement : s'investir dans un établissement de cette taille en revenant de congé maternité et avec deux enfants en bas âge est extrêmement difficile. Cependant, la SNCF n'a pas fait de « paternalisme subtil » en décidant

à ma place si je pouvais ou non prendre la direction d'un établissement en rentrant de mon deuxième congé de maternité.

A la suite de ces postes, j'ai occupé un poste transverse au cabinet du directeur, à la stratégie.

A 33 ans, j'ai été nommée chef de pôle maintenance pour la région Midi-Pyrénées. Là encore, c'était la première fois qu'une femme prenait ce type de poste. J'ai dû faire face à un nouveau problème d'image, sur la crédibilité technique cette fois. J'ai alors développé des capacités à faire passer mes idées par les autres... Ceci est très efficace, mais est à manier avec précaution, car une telle méthode ne vous sert pas forcément ! Cependant ce poste a été très intéressant, et j'y ai traité beaucoup de sujets passionnants.

A 37 ans, j'ai pris mon poste actuel de chef de pôle ingénierie de Toulouse, avec une activité de production de dossiers d'études pour des projets d'investissements. C'est encore la première fois qu'une femme occupe ce type de poste. Je n'ai pas de problème d'image lié au nombre de mes subordonnés, l'équipe faisant environ 90 personnes. Je n'ai pas rencontré de problème de crédibilité, mes collègues étant prêts à m'écouter. Je me sens à ma place, et j'ai des retours positifs de mes collaborateurs, ce qui contribue énormément à ma motivation.

En conclusion, je n'ai pas eu un parcours tout rose, mais j'ai trouvé ma place, et il y a une place aujourd'hui pour les femmes à la SNCF. Je me régale tous les jours au travail.

Linda BOUROUF, *technicienne, L'Oréal*

Témoignage d'un parcours

Je suis titulaire d'un diplôme de technicienne supérieure (DEUST) en « Biologie Santé/Environnement » de l'université Paris VI-Pierre et Marie Curie. J'ai été embauchée en 2002 au sein la division Sciences du Vivant, dans le laboratoire de mutagenèse du groupe L'Oréal (aujourd'hui Pôle d'Expertise Génotoxicité).

J'ai choisi ce métier pour être sur le terrain, mettre en pratique mes acquis mais également évoluer/enrichir mes connaissances. La mission principale qui m'a été confiée repose sur l'évaluation en termes d'innocuité des matières premières issues de notre recherche. Ces années d'expérience me permettent aujourd'hui d'être impliquée dans la mise en place de projet de recherche sur des thématiques d'intérêt pour le laboratoire. Ainsi, ayant pris du recul par rapport à ma première expérience, même si je ne suis pas responsable de gestion, j'ai pu avoir des responsabilités de nouveaux projets de recherche, que je suis capable de mener du début à la fin : depuis la recherche bibliographique jusqu'aux essais et à l'analyse des résultats.

Ce métier est rempli de surprises, il permet un perpétuel enrichissement personnel par les connaissances et le savoir-faire, et aussi par la richesse des contacts humains. J'ai beaucoup appris par la rencontre avec des personnes de niveaux, d'horizons et de formation différentes.

En conclusion, je suis heureuse de faire ce métier, qui finalement m'offre des perspectives d'évolution. C'est pourquoi, je souhaite partager ce ressenti et m'investir dans la promotion des femmes dans les sciences et les techniques.

Questions de la salle aux intervenants de la table ronde :

Georges-Claude Guilbert : Dans le privé ou le public, on associe souvent la question de la parité avec celle des autres discriminations. A la Mission de la parité et de la lutte contre les discriminations du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, nous faisons attention à ce que la question de la parité ne disparaisse pas au milieu des autres discriminations, nous savons que les problématiques ne sont pas les mêmes. J'en profite pour ajouter aux propos de Christine Charretton que la Charte Egalité va prochainement être étendue à toutes les universités et à l'enseignement supérieur tout entier.

Louissette Priester : Je suis professeure à l'université Paris Sud et pour moi les manifestations comme celles d'aujourd'hui doivent être européennes. Or en juin 2009 un sommet européen sur les femmes ingénieures et scientifiques s'est tenu à Barcelone, pratiquement sans français. Nous voudrions savoir pourquoi le CNRS, qui avait été sollicité, n'a pas répondu à l'invitation.

Agnès Netter : L'information n'a pas été transmise à la Mission pour la place des femmes au CNRS, nous le regrettons. Quand il n'y a pas de réponse, il ne faut pas hésiter à insister et à contacter à nouveau la Mission.

Florence Egloff : La DRH du CNRS est impliquée dans la Charte européenne du chercheur.

Philippe Alquier : Je suis chargé des problèmes d'égalité des chances et de diversité à l'Ecole Polytechnique. Les élèves féminines de l'Ecole Polytechnique ne sont pas préoccupées par les questions traitées aujourd'hui, elles sont heureuses de n'être que 18% parmi les élèves. Tout le monde cherche à présenter des modèles pour motiver les filles pour les sciences. Il ne faut pas faire des modèles trop inaccessibles qui risquent de décourager les jeunes filles. Si on présente des icônes trop distantes, les filles qui voient ces modèles ne s'occuperont pas de leurs enfants, dont leurs filles, et ne pousseront pas leurs filles à entrer à l'Ecole Polytechnique. On me demande d'agir pour augmenter la proportion de filles élèves à Polytechnique, je ne sais pas comment faire.

Claudine Hermann : Ceci est un sujet délicat, dans lequel je me suis impliquée dès 1994. Dans cette cause, on ne peut s'appuyer sur les étudiantes que si elles ont déjà commencé à réfléchir par elles-mêmes. Or lors de leur entrée à l'Ecole Polytechnique, elles ont tout réussi et ne voient pas encore où est le problème.

Olivier Godechot : Les entreprises ont des pratiques de recrutement décentralisées. Quelles en sont les conséquences pour la prise en compte des politiques de parité au niveau du recrutement ?

Marianne Julien : Chez Air Liquide, 400 managers ont été formés à la diversité de genre, c'est très utile comme sensibilisation. En fait, au-delà des politiques, il faut transmettre des valeurs.

Antonella Desneux : Les personnes qui réalisent les recrutements savent que pour être performant, il faut s'ouvrir à la diversité. Les talents de demain sont partout, ce sont les seules compétences qui comptent. C'est pourquoi la citoyenneté fait partie de la politique RH, c'est une ouverture en interne et en externe. Les recruteurs ont été formés et des changements structurels sont en place.

Jacques Massot : Une politique de recrutement dans une entreprise est coordonnée. C'est pourquoi il est indispensable de former les recruteurs aux enjeux de cette politique. Mais, il faut reconnaître que la personnalité du recruteur influe également sur le résultat du recrutement.

QUELS MOYENS DE VALORISATION ?
PLANS D'EGALITE PROFESSIONNELLE ?
COACHING ? MENTORING ? ...

Jacqueline LAUFER, *professeure à HEC, Paris.*
lauferj@hec.fr

Le « plafond de verre » : du constat aux actions dans les entreprises

La thématique stimulante qui est proposée aujourd'hui à notre réflexion par l'association Femmes & Sciences, à savoir « Carrières des femmes en entreprises et dans la recherche publique. Quelles solutions pour les valoriser ? », nous invite à nous pencher sur les causes du plafond de verre, sur les solutions, sur les démarches qui peuvent être mises en œuvre pour tenter de le vaincre, mais aussi sur les difficultés de ces démarches. Pour ma part, je structurerai mon intervention autour de deux points principaux :

- *Premier point : pourquoi le plafond de verre fait-il encore question dans les organisations ?*
- *Deuxième point : que peut-on dire aujourd'hui, en France, en 2009, sur les moyens de le dépasser ?*

Premier point : pourquoi le plafond de verre fait-il encore question ?

On pourrait être tenté-e de considérer qu'au fond la question du plafond de verre dans les organisations publiques et privées ne devrait plus faire vraiment question.

En effet, d'une part un consensus satisfaisant existe quant à la définition du plafond de verre. Le plafond de verre dans une organisation se manifeste concrètement par la rareté des femmes, ou d'autres catégories, mais il s'agit ici des femmes, à mérite égal, en position de pouvoir et de décision dans cette organisation. En d'autres termes, le plafond de verre concerne la distribution des postes de pouvoir dans une organisation entre les femmes et les hommes. Et, évidemment, la question du pouvoir est ici centrale.

D'autre part, un consensus satisfaisant se dégage quant au fait de considérer le phénomène du plafond de verre comme illégitime et par conséquent de le dénoncer comme tel. Illégitime, au regard d'un principe d'égalité, illégitime au regard d'une exigence de parité ou illégitime au regard des progrès des femmes dans la sphère éducative, ou encore au regard d'évolutions telles que la mise en

évidence de la contribution des femmes à la performance des organisations, quoiqu'on pense de cette argumentation, mais j'y reviendrai.

En d'autres termes, qui oserait encore, aujourd'hui, justifier sérieusement l'existence d'un plafond de verre dans les organisations, sans crainte d'encourir la réprobation ?

De même, la question du résultat visé quand on veut traiter de la question du plafond de verre dans les organisations publiques et privées, à savoir la progression de la part des femmes en position de pouvoir et de décision, c'est-à-dire dans les niveaux élevés de ces mêmes organisations, ne fait pas non plus véritablement question. Ce consensus sur le résultat visé s'accompagne d'un consensus également relativement satisfaisant sur la question de l'évaluation de l'ampleur du plafond de verre dans une organisation donnée : ceci implique de comparer la part des femmes recrutées à la part des femmes promues, mais aussi la part et le profil des femmes recrutées à la part et au profil des hommes recrutés dans ladite organisation, comme Frédérique Pigeyre l'a démontré ce matin à propos de l'université.

De surcroît, si le plafond de verre ne fait plus vraiment question dans les organisations, c'est aussi que désormais les causes du plafond de verre sont connues et reconnues : quand il s'agit de faire l'inventaire des causes possibles du plafond de verre dans une organisation donnée, là aussi un consensus assez satisfaisant peut être identifié.

Peu à peu et quoiqu'on en dise, les arguments qui invoquent une inaptitude « naturelle » des femmes à l'exercice du pouvoir ont reculé. Les causes sociétales, mais surtout organisationnelles, du plafond de verre sont désormais auscultées, diagnostiquées, expliquées, mesurées. De toute part, les chercheuses, sociologues ou gestionnaires, se sont engagées dans des études et recherches comme celles présentées ici même, qui donnent tout leur poids, comme je l'ai fait moi-même dans mes propres recherches, aux facteurs organisationnels et aux pratiques de gestion qui peuvent rendre compte de la construction du plafond de verre dans une organisation donnée (Laufer, 2005 ; Guillaume et Pochic, 2008).

Ces recherches doivent rivaliser désormais avec les rapports des firmes de consultants (comme Mc Kinsey) et des « think tanks » (comme Catalyst) qui, à travers le monde et aux Etats Unis en particulier, mais aussi dans un cadre européen, produisent un savoir pertinent sur ces facteurs qui expliquent le plafond de verre : processus de gestion des carrières différenciées entre les hommes et les femmes, cultures organisationnelles « masculines », modèle d'investissement professionnel et de gestion du temps fondé sur une

disponibilité totale de fait discriminatoire à l'égard des femmes, trop peu nombreuses opportunités données aux femmes d'occuper des postes visibles à forte dimension opérationnelle et forte responsabilité budgétaire qui les conduiraient à se rendre éligibles pour des postes de direction, moindre opportunité des femmes de s'intégrer à des réseaux porteurs de socialisations et de contacts stratégiques, moindre aptitude ou moindre propension des femmes à développer des attitudes et des comportements proactifs, à parler de leurs performances et de leurs ambitions.... Ainsi, à propos du plafond de verre et de ses causes, il n'y aurait plus aucun mystère.

Enfin, et pour ce qui concerne les moyens de l'action, c'est-à-dire les mesures qui devraient être adoptées pour venir à bout du plafond de verre, là encore on peut désormais trouver abondance de réflexions et, pourrait-on penser, de solutions : en effet, le cadre juridique des démarches en matière d'égalité professionnelle, mais aussi les démarches, actions, mesures, politiques, programmes, engagements, préconisations sont désormais identifiés, connus, publiés. De surcroît, ces démarches, mesures, politiques, programmes... font l'objet, comme aujourd'hui, de colloques, d'échanges, de débats qui permettent aux organisations et aux entreprises de faire ce qu'on appelle en langage managérial, du « benchmarking », c'est-à-dire une évaluation de leur propre état d'avancement au regard des autres organisations.

Par conséquent, là encore on pourrait être en droit de penser qu'on a désormais tous les moyens nécessaires pour résoudre le plafond de verre.

Pourtant, face à ce bilan qu'on pourrait trouver somme toute positif, le résultat n'est pas à la hauteur et ce résultat, on le connaît, est que le plafond de verre est toujours là et que dans la plupart des organisations, il bouge avec une effroyable lenteur. Le récent rapport de Brigitte Grésy¹³ est de ce point de vue éclairant. Dans l'enquête « Baromètre de confiance des femmes cadres »¹⁴, qui a porté sur 2846 femmes âgées de 30 à 60 ans dans le secteur privé, le plafond de verre reste une réalité pour 69% de femmes cadres et plus l'entreprise est grande, plus le plafond de verre apparaît résistant. 55% des femmes interrogées ne sont pas satisfaites de l'accès des femmes aux viviers de hauts potentiels, 69% sont insatisfaites de l'accès aux postes de haut niveau, et 59% des inégalités salariales. Si les répondantes reconnaissent l'amélioration des processus RH (recrutement, accès à la formation et à l'accompagnement de carrière), ce n'est pas le cas dès qu'il s'agit de postes impliquant des enjeux de pouvoir. Dans ce

¹³ Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, établi par Brigitte Grésy, membre de l'Inspection générale des affaires sociales, 2009

¹⁴ Baromètre de Confiance des Femmes Cadres.LH2, Equilibres, 2009.

contexte, la maternité constitue un obstacle à la carrière pour 55% des femmes interrogées.

J'en viens donc à mon deuxième point :

Que peut-on dire aujourd'hui, en France, en 2009, sur les moyens de dépasser le plafond de verre dans les organisations publiques et privées ?

Comment rendre compte de cette apparente contradiction entre le fait que le plafond de verre soit désormais considéré comme illégitime, que sa définition et son évaluation fassent désormais l'objet d'un consensus, que les différents moyens d'action soient identifiés, et le fait que le plafond de verre apparaisse aussi résistant ?

L'hypothèse que je voudrais développer ici, en réponse à cette question, c'est que, face à cet apparent consensus sur beaucoup des dimensions du plafond de verre, il existe en fait d'une part une ambiguïté dans la justification des actions à entreprendre pour en venir à bout, ce qui d'une certaine manière affaiblit le sens de la revendication, et d'autre part une faible volonté d'utiliser l'ampleur des moyens d'action disponibles face à cette situation.

Une ambiguïté dans la justification des actions à entreprendre pour venir à bout du plafond de verre

Le franchissement du plafond de verre à mérite égal s'inscrit dans une exigence d'égalité. De ce point de vue, les justifications qui se sont développées en termes de contribution des femmes à la performance des entreprises et des organisations, si on peut bien sûr considérer que celles-ci, en renforçant une approche pragmatique de l'égalité entre les hommes et les femmes, constituent une opportunité pour les femmes, apparaissent ambiguës.

En effet, la présence des femmes dans ces postes de haut niveau apparaît alors contingente (contingente à leur capacité à démontrer leur contribution à la performance mesurée de diverses manières) tandis que le droit à l'égalité, à mérite égal, apparaîtrait facultatif. Ainsi, il est intéressant de constater que le récent rapport IFA-ORSE-PWN¹⁵ souligne le point suivant dans ses remarques liminaires : « plutôt que d'aborder le sujet de l'accès et de la représentation des femmes aux Conseils d'administration par le biais de l'égalité, de la mixité et de

¹⁵ L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise, IFA - ORSE -European PWN Paris (Institut français des administrateurs - Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises - European Professional Women's Network Paris), Septembre 2009.

l'éthique - et sans pour autant décrédibiliser ces approches qui leur semblent nécessaires - les auteurs de l'étude ont souhaité faire appel à un état des lieux quantitatif et international qui inscrit leur propos dans une démarche « non militante » et factuelle, et exclut les perceptions a priori et ou interprétations fragmentées sur le sujet. »

De même l'invocation de la diversité, qui par ailleurs est une notion pouvant apparaître comme riche de promesses, pour justifier des démarches concernant le plafond de verre au nom, en dernière instance, de « la différence » des femmes, au lieu d'invoquer l'exigence d'égalité de traitement ou d'égalité des chances, peut conduire à ce que j'appellerai un effet de « brouillage » du message (Laufer, 2009).

Une faible volonté d'utiliser l'ensemble des moyens d'action disponibles

On peut constater qu'il n'y a pas véritablement de consensus sur la ou les manières d'atteindre le résultat visé, à savoir l'augmentation, dans une période fixée, de la part des femmes dans les postes de pouvoir et de décision d'une organisation.

En effet, faut-il communiquer, sensibiliser, former, coacher, inciter les managers, les DRH, les femmes elles-mêmes pour les convaincre du bien fondé de cet objectif ?

Faut-il plutôt viser l'application du droit de l'égalité et l'utilisation des outils d'action fournis par le droit, à savoir l'application d'un droit à l'égalité de traitement à mérite égal, ce qui implique de se mobiliser sur l'application de ce droit ?

Faut-il définir et négocier des actions positives pour établir une égalité compromise par des processus inégalitaires, liés à la division sexuelle du travail, que ceux-ci soient dus à l'organisation de la société ou à l'organisation particulière considérée et à ses processus de gestion ? C'est-à-dire utiliser les moyens que la loi nous donne, en particulier la négociation de plans d'actions positives avec des objectifs chiffrés qui fixent le but à atteindre dans une période donnée en matière de présence des femmes dans les différentes filières et aux différents niveaux ?

On pourrait aussi s'interroger sur le faible nombre de recours au droit de la discrimination et au rôle « pédagogique » que pourraient avoir un ou quelques procès en matière de discrimination à raison du sexe dans le domaine de la carrière, si une certaine publicité leur était donnée.

En d'autres termes, faut-il expliquer, persuader, convaincre, communiquer, former, témoigner... en espérant que le résultat viendra de surcroît, si vous le voulez bien. Ou faut-il être plus radical pour obtenir un résultat plus substantiel, c'est-à-dire au regard de la lenteur des évolutions dans nombres d'organisations privées et publiques, inscrire cet objectif dans le système de contraintes législatives qui s'imposent à l'entreprise ?

De fait, quand on analyse les accords d'égalité professionnelle (Laufer et Silvera 2005), à défaut de pouvoir analyser l'application des mesures mises en œuvre et leurs résultats, on constate que si ceux-ci contiennent nombre d'engagements concernant les procédures de recrutement, d'évaluation, de promotion pour permettre une plus grande égalité de traitement, en particulier en luttant contre les stéréotypes, mais aussi la neutralisation des congés de maternité et l'exercice de la parentalité, très peu de mesures visent directement la question du déséquilibre des femmes dans les sphères élevées des organisations. Si nombre de démarches managériales engagées au titre de l'égalité et de la diversité comprennent des mesures proactives telles que, par exemple, une obligation faite aux managers concernés d'inclure des femmes dans la liste des candidatures à un poste de direction, il demeure difficile d'évaluer de manière précise le résultat de ces démarches et le nombre d'entreprises concernées par ces obligations.

De fait, l'appel à la contrainte législative est préconisé désormais, pour ce qui concerne la présence des femmes aux conseils d'administration des entreprises publiques et privées cotées en bourse et au-delà d'une taille de 1000 personnes, par un nombre croissant d'acteurs, dans la foulée de la proposition de loi déposée par Madame Zimmermann « relative à l'accès des femmes aux responsabilités professionnelles et sociales ». Il s'agit d'instaurer une obligation d'assurer une part des femmes à hauteur de 40% dans les conseils d'administration et conseils de surveillance dans les entreprises publiques et privées mais aussi dans les fonctions syndicales et électives et conseils de prud'hommes. Cette loi, si elle est votée, ne concernera pas, bien sûr, les équipes dirigeantes au sein des organisations et entreprises, dont la nomination demeure du ressort de la liberté de l'employeur mais évidemment on peut espérer un fort effet d'entraînement d'une telle disposition.

Dans ce contexte, on peut se féliciter du fait que, dans les entreprises, un nombre croissant d'accords en matière d'égalité professionnelle n'ignore plus la question de l'accès des femmes à des postes de responsabilité, et on peut constater le nombre croissant d'entreprises qui témoignent de démarches managériales qui vont dans le sens d'une volonté de promouvoir une part croissante de femmes. Cependant on peut s'inquiéter de constater, sur cette question du plafond de verre comme dans d'autres domaines, comme celui des

rémunérations, du très faible recours aux « actions positives », c'est-à-dire des actions dont le résultat serait formulé là encore en termes d'engagements précis sur des objectifs chiffrés, et qui se traduiraient aussi par une correction systématique de procédures dites neutres, et de fait discriminatoires à l'égard des femmes.

Et par conséquent, si des progrès peuvent être constatés, les résultats des démarches engagées apparaissent très en deçà de ce qui serait nécessaire pour inverser la situation minoritaire des femmes au sommet des organisations, situation minoritaire elle-même génératrice de perpétuation de modèles masculins, auxquels les femmes minoritaires n'ont d'autre choix que de s'assimiler, l'éventualité de leur capacité à faire évoluer les normes en vigueur dans les organisations étant liée à ce qu'on appelle désormais un « seuil critique », c'est-à-dire à une part suffisante dans les instances en question (Laufer, 2005).

De même, cette situation minoritaire des femmes dissuade celles qui veulent faire carrière de s'inscrire par exemple dans ces démarches de flexibilité en matière de temps de travail, au risque de se voir stigmatisées de manière durable comme « non disponibles » et par conséquent non éligibles à des postes de responsabilité (Laufer, 1998).

Conclusion

La lenteur des évolutions en matière de capacité des femmes à franchir le plafond de verre conduit à poser trois questions :

-les rôles respectifs de la contrainte, de la négociation, de l'incitation pour déclencher les démarches d'action et des résultats précis en matière de féminisation des postes de pouvoir. La pédagogie, c'est bien, obtenir des résultats, c'est mieux ;

-le rôle des actions en direction des hommes : tant que les hommes ne seront pas conviés à une réflexion et à une évolution de leurs propres normes de comportement, ces normes demeureront dominantes et les femmes demeureront « spécifiques » ;

-l'accès au pouvoir et la logique de sacrifice : de tout temps, l'accès au pouvoir et l'exercice du pouvoir ont été associés à une logique de sacrifice qui concerne les hommes comme les femmes. La question du franchissement du plafond de verre nous oblige aussi à nous interroger sur le point de savoir ce que, et si nous, femmes et hommes, voulons sacrifier dans cette circonstance.

Références

Laufer Jacqueline (1998), « Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps ? », *Revue française des sciences sociales*, n°3, p. 55-70.

Laufer Jacqueline et Silvera Rachel (2006), « L'égalité entre les femmes et les hommes en entreprise : de nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, Avril 97, p 245-271

Laufer Jacqueline (2005), « La construction du plafond de verre », *Travail et Emploi*, n° 102, Avril-Juin

Guillaume Cécile et Pochic Sophie (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et Sociétés*, n°17 : 79-103.

Laufer Jacqueline (2009), « L'égalité professionnelle est-elle soluble dans la diversité ? » *Travail, Genre et Sociétés ?* 21.

Suzanne de CHEVEIGNÉ (intervenante lors du colloque),
(*Centre Norbert Elias (EHESS-CNRS), Marseille*)
suzanne.de-cheveigne@univmed.fr

Liisa HUSU (*Hanken School of Economics, Helsinki, Finlande*)

Genre et « gardiens » de l'excellence dans le financement de la recherche : perspectives européennes

Introduction

Dans les métiers de la recherche, à travers toute l'Europe et bien au delà, les carrières des femmes posent problème. Celles-ci rencontrent un métaphorique "plafond de verre" qui semble freiner leur progression vers les niveaux hiérarchiques les plus élevés, ceux où se manie le pouvoir (Cheveigné 2009). Or, l'un des facteurs essentiels du succès du travail de recherche, pour les femmes comme pour les hommes, réside dans l'accès aux sources de financement - à tel point que le succès aux appels d'offre devient même un critère supplémentaire d'évaluation des équipes et des personnes. Le bon fonctionnement des systèmes de financement de la recherche devient alors essentiel. Les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont le pouvoir de contrôler l'accès aux financements jouent évidemment un rôle clé. Les anglophones parlent à leur sujet de « gatekeepers »¹⁶.

Cette communication s'appuie sur le rapport récent *The Gender Challenge in Research Funding – Assessing the European National Scenes*¹⁷ (CE 2009a) du groupe d'experts européens mis en place par la Commission européenne pour analyser dans une perspective de genre les paysages du financement de la recherche dans 33 pays européens. Les objectifs de ce groupe étaient d'évaluer les procédures nationales d'attribution de subventions et l'accessibilité de données sexuées sur les taux de succès, les montants attribués et les processus de décision et d'évaluation, en prenant soin de distinguer les champs disciplinaires.

¹⁶ Littéralement « gardien-ne-s de portail ». L'idée associée est que ces personnes contrôlent les entrées, mais aussi les flux d'information et même les ressources. L'usage dans la littérature sociologique est de garder le terme original, ce que nous ferons dans la suite de cette communication.

¹⁷ http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/the-gender-challenge-in-research-funding-report_en.pdf

Titre en français : *Le défi du genre dans le financement de la recherche – Evaluation des scènes nationales européennes*

Le travail était centré sur le financement de la recherche académique fondamentale par les grands organismes de financement public dans chaque pays et concernait des projets de recherche ainsi que des allocations individuelles. Les auteurs du présent article étaient respectivement présidente (Suzanne de Cheveigné) et rapporteure (Liisa Husu) du groupe d'experts¹⁸. Le rapport s'appuie sur des rapports nationaux détaillés compilés par les membres du groupe d'experts. Un bref rapport sur la France figure en annexe du document p.97 et une version longue est accessible en ligne : <http://ec.europa.eu/research/science-society/index.cfm?fuseaction=public.topic&id=1900>.

Jusqu'à maintenant, relativement peu de travaux ont abordé le thème des modes de financement de la recherche sous l'angle des rapports sociaux de sexe – bien moins que celui des carrières, par exemple. Tous deux sont liés à la question de l'évaluation dans la recherche. Or, les démarches "d'évaluation de l'évaluation" sont souvent accueillies avec une certaine réticence et peuvent être perçues comme une critique implicite du mode d'évaluation par les pairs. Notre groupe d'experts a pu le constater dans bon nombre de pays. La Commission européenne a joué un rôle moteur en mettant à l'ordre du jour depuis le début des années 2000 la question de la place des femmes dans la recherche scientifique. Certaines de ses publications ont déjà abordé le financement de la recherche et notre travail s'y appuie et les prolonge, tout en se focalisant totalement sur ce thème [voir les rapports *Gender and Excellence in the Making* (CE 2004), *WIRDEM* (CE 2008b) mais également les rapports *ETAN* (CE 2000), *National Policies* (CE 2002), *She Figures* (CE 2006, CE 2009), *ENWISE* (CE 2003) et *Benchmarking* (CE 2008a)].

Le cadre européen : diversité des paysages de la recherche et des politiques de parité

L'Europe présente une grande diversité à la fois de paysages de la recherche et de politiques concernant la parité. Il est important de garder en tête cette diversité quand on explore et qu'on compare la dynamique du genre dans le financement de la recherche à travers l'Europe. Outre des différences simplement dues à leur taille, de grandes variations apparaissent d'un pays à l'autre sur de nombreux plans : dimension globale du secteur de la recherche,

¹⁸ Les membres du groupe d'experts étaient Louise Ackers (Grande-Bretagne), Jana Blahova (Slovaquie), Maija Bundule (Lettonie), Thomas Hinz (Allemagne), Maria Jesus Izquierdo (Espagne), Carl Jacobsson (Suède), Petr Pavlik (République Tchèque), Rosella Palomba (Italie), Maaïke J. Romijn (Pays-Bas), Christian Suter (Suisse), avec comme membres non-permanents : Hans Kristjan Gudmundsson (Islande), Renata Siemienska (Pologne), Clementina Timus (Roumanie) et Nikolina Stretenova (Bulgarie).

part relative de la recherche mesurée par l'investissement en Recherche et Développement (R&D) ou par la proportion de chercheurs dans la population active ; part relative de la dotation de l'Etat en R&D ; part relative des différents secteurs de recherche ; degré de centralisation et gouvernance des systèmes de financement ; organisation et financement des carrières de recherche (par exemple la manière d'accéder aux postes permanents) ; rôle des financements de recherche compétitifs dans les carrières de recherche (CE 2007). Dans quelques pays européens, comme l'Allemagne, la Belgique et l'Espagne, l'existence d'une structure fédérale joue un rôle important dans la gouvernance de la recherche.

La dimension du secteur de R&D d'un pays affecte la dynamique de sa communauté nationale scientifique de plusieurs façons : de grands systèmes de R&D offrent davantage d'ouvertures d'emploi dans la recherche et plus d'opportunités de mobilité (au moins en théorie) et le vivier d'évaluateurs et d'examineurs est alors vaste. L'Allemagne, la France et la Grande-Bretagne occupent les premières places dans la recherche européenne, emploient les plus grands nombres de chercheurs et dépensent 60% du montant total en R&D des 27 Etats membres. La part relative de la recherche varie de 0,4% du produit intérieur brut (PIB) à Chypre, à 3,8% en Suède et 4,7% en Israël. Seuls quelques pays ont déjà atteint l'objectif de Barcelone d'un investissement en R&D de 3% du PIB, alors que la moyenne au niveau de l'Union européenne (UE) est restée stable à 1,85% depuis 2000 (Eurostat 2008). La France a dépensé 2,09% de son PIB en 2006, proportion en baisse lente depuis plusieurs années (2,13% en 2005).

Lors de son analyse des politiques nationales et au niveau des organisations liées au genre dans le financement de la recherche, le groupe d'experts a pu regrouper les pays européens. Il a identifié d'un côté des pays ayant pris des initiatives, qu'elles soient anciennes, récentes ou même très récentes, et de l'autre un grand groupe, assez hétérogène, qu'on peut qualifier de relativement inactif dans le domaine.

Parmi les pays les plus actifs, menant des politiques et mettant en œuvre des mesures avancées pour promouvoir l'égalité entre sexes dans le financement de la recherche, les experts ont distingué trois sous-groupes : (1) les pays nordiques, qu'on peut caractériser comme les leaders du développement de l'égalité sociale dans ce domaine, avec des traditions ancrées, de longue date, de promotion de l'égalité entre sexes ; (2) un groupe de pays où les femmes sont peu nombreuses dans la recherche mais qui se sont récemment et activement impliqués : l'Allemagne, l'Autriche, en Belgique la région flamande, les Pays-Bas et la Suisse ; (3) et finalement un groupe de pays comprenant la Grande-Bretagne, l'Irlande et l'Espagne, dont le secteur de la recherche est plus féminisé

mais qui sont récemment tout de même devenus actifs dans la promotion de l'égalité entre sexes. Un trait commun entre la plupart de ces pays proactifs est que l'écart total entre sexes dans la société, mesuré par un indice d'écart global (Global Gender Gap index¹⁹), est relativement faible et que leurs gouvernements nationaux ont fait preuve de volonté politique forte pour promouvoir l'égalité entre sexes dans la recherche.

Le groupe des pays relativement inactifs est hétérogène, comprenant d'anciens comme de nouveaux états membres de l'UE, ainsi que quelques pays associés au Programme cadre. Ces pays font preuve de peu d'initiatives dans la surveillance de l'équilibre entre sexes ou la promotion en général de l'égalité entre sexes dans la recherche. La plupart d'entre eux a un écart entre sexes dans la société relativement grand. Certains ont des proportions de femmes dans l'enseignement supérieur parmi les plus fortes d'Europe (Etats baltes, Pologne, Portugal et République slovaque), d'autres des proportions moyennes, d'autres sont en dessous de la moyenne. La France, malheureusement, se place parmi ces pays relativement inactifs, largement derrière les pays européens avec lesquels elle se compare habituellement.

Les « gatekeepers » et la « garde » du financement de la recherche

Un « gatekeeper » se définit simplement comme une personne qui contrôle l'accès à quelque chose ou quelqu'un. Robert K. Merton (1973) a affirmé que cette fonction était « le quatrième grand rôle » d'un scientifique, qui s'ajoute à ceux de chercheur, d'enseignant et d'administrateur et qu'elle affecte la science contemporaine dans tous ses aspects. Les femmes sont particulièrement sous-représentées parmi les « gatekeepers » académiques et dans les positions dirigeantes de la science et des organismes qui déterminent les politiques scientifiques. Les gardiens du financement de la recherche en Europe sont pour la plupart des universitaires masculins entre deux âges, a conclu le rapport *ETAN* (CE 2000) il y a presque dix ans. Les statistiques nationales de 2004 sur les conseils scientifiques, issues de *She Figures 2006* (CE 2006), donnent une image composite de la proportion de « gatekeepers » de la recherche dans chaque pays²⁰. Ces données agrègent les disciplines et incluent des organismes variés, pas uniquement ceux engagés dans le financement de la recherche. On peut néanmoins utiliser ces chiffres comme une estimation approximative de la

¹⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Global_Gender_Gap_Report

Cet indicateur, qui compare 130 pays du monde, examine les inégalités entre femmes et hommes dans quatre domaines : participation économique, éducation, participation politique, santé et espérance de vie (World Economic Forum 2008).

²⁰ Le recueil de statistiques *She Figures 2009* (CE 2009b) vient d'être publié, il donne une image très semblable de la situation.

représentation globale des femmes dans les conseils scientifiques. Les femmes sont fortement sous-représentées dans ceux de la plupart des pays européens. Ce n'est qu'en Finlande, en Suède et en Norvège que les femmes constituent plus de 40% des conseils, et en Grande-Bretagne, Bulgarie et Danemark qu'elles sont plus de 30%.

Les « gatekeepers » du financement de la recherche sont nombreux, à divers niveaux : ils comprennent les membres des conseils nationaux de la Science et de la Technologie, les directeurs, administrateurs, membres des conseils scientifiques ou d'administration des organismes de financement, les membres des comités de programme, les experts évaluateurs de projet, etc.

Un manque de parité parmi ces « gatekeepers » a des conséquences profondes pour de multiples raisons. Il peut y avoir un impact sur le contenu des décisions, l'image de l'organisation, la sensibilité ou l'indifférence aux questions de genre dans l'organisme mais aussi sur les carrières académiques des femmes et des hommes. Les « gatekeepers » ont une position clé pour influencer la définition, l'évaluation et le développement de l'excellence scientifique. Les processus de garde peuvent contrôler ou influencer l'entrée ou l'accès à un domaine, l'attribution de ressources et le flux d'informations, la définition de standards, le développement d'un domaine de recherche, ou l'image extérieure de ce domaine. Le double rôle de ces processus, qui peuvent fonctionner comme une exclusion et un contrôle, mais aussi faciliter et fournir des opportunités, est à souligner (Husu 2004).

Si on augmente la proportion de femmes parmi les gardiens du financement de la recherche, selon les observations empiriques actuelles, on n'augmente pas nécessairement ou automatiquement les chances de succès des candidates. Cependant l'impact positif d'une meilleure représentation des femmes peut être plus indirect : cette représentation montre que les femmes sont membres à part entière du système, elle augmente la sensibilité au genre dans l'organisme, elle permet aux chercheuses d'apprendre de l'intérieur le fonctionnement du système de financement et d'évaluation et leur donne une vision d'ensemble de l'actualité de la recherche, ce qui leur permet de mieux situer la leur. Cela leur donne aussi l'occasion d'être intégrée dans les réseaux importants. Une professeure finlandaise, dans un domaine très masculin, décrit ainsi l'avantage d'avoir été « gatekeeper » du financement de la recherche relativement tôt dans sa carrière : *“A une époque, j'ai été une femme de quota, en tant que membre du Conseil de la Recherche et ça a été réellement une expérience formidable. Ça vous donnait la possibilité de voir de l'intérieur, les critères de financement et en général, plein de choses sur l'évaluation de la science et les règles du jeu, que vous n'auriez jamais vues autrement. Ainsi il se pourrait que ça m'ait permis d'entrer dans les réseaux qui avaient été jusque là purement masculins. (...) Quelques*

uns de mes collègues du Conseil de la Recherche m'ont réellement ouvert l'esprit et j'ai été complètement prise au sérieux de sorte qu'il n'y a pas eu de problème dans cette situation. Il y avait quelques personnes vraiment très bien. (...) En étant membre du Conseil de la Recherche j'ai pu voir les mécanismes du financement de la recherche. Il y avait aussi des gens qui appréciaient qu'il y ait des femmes parmi les décideurs. J'étais une femme de quota là-bas, et ensuite il y a eu plus de femmes. J'ai pu faire contribuer mes propres réseaux au vivier des experts, c'était très important et je pense que ça pourrait être bien plus utilisé... quand nous avons les premières femmes ensuite progressivement vous pouvez aussi prendre des femmes en compte (en plus grand nombre). Si ce sont des hommes, ils ont d'habitude des réseaux masculins, le système ne se renouvelle pas, mais s'il y a des femmes parmi eux, même si ce n'est que le nombre dû aux quotas, ça aide. C'est un bon mécanisme pour une transition de phase. Je n'ai que des bonnes expériences de cela, c'était un truc génial pour ma carrière, un bonus."

(Professeure dans une discipline masculine, en Finlande, ancienne membre du Conseil de la Recherche, interrogée pour le projet PROMETEA du 6^{ème} Programme cadre par Liisa Husu et Paula Koskinen, université d'Helsinki.)

Recrutement des « gatekeepers »

Il existe dans quelques pays, comme la Finlande (depuis 1995), la Norvège, l'Islande (depuis 2008), une législation sur l'équilibre entre sexes ou sur des quotas dans les comités publics ; elle affecte aussi la composition des conseils des organismes nationaux de financement de la recherche. Dans ces pays, on approche l'équilibre parmi les « gatekeepers » du financement de la recherche. En Belgique, le ministère flamand de l'Economie, de la Science et de l'Innovation a introduit en 2006 un quota d'un tiers de chaque sexe dans les tous les conseils établis auprès du gouvernement ou des ministres ; les organismes de financement sont aussi liés par ce quota. Celui-ci est surveillé par le gouvernement mais il n'y a pas de sanctions. Dans d'autres pays, comme l'Irlande, le gouvernement a fixé une *cible* de 40% minimum pour la représentation des femmes dans les conseils du secteur public. Dans d'autres pays encore, comme en Suisse, cette initiative existe au niveau de l'organisme de financement : le Conseil de la Recherche suisse a fixé pour la proportion de femmes dans ses organes de gouvernement une valeur cible de 25% en 2011 ; en Slovénie, à l'initiative du comité sur les Femmes en sciences, l'Agence slovène pour la recherche a accepté dans ses structures d'experts la valeur cible de 30% pour la proportion du sexe le moins représenté.

Le recrutement des « gatekeepers » varie en méthode et en transparence d'un pays européen à l'autre. Au plus haut niveau, les comités de la Science et de la

Technologie qui déterminent la politique scientifique nationale sont le plus souvent nommés par le gouvernement et présidés par le Premier ministre ou par un autre ministre du gouvernement. Les dirigeants et les membres des conseils des grands organismes financeurs (équivalents à notre Agence nationale pour la recherche, ANR) sont recrutés selon différentes méthodes : ils peuvent être directement nommés par le gouvernement à partir d'une liste de représentants proposés par les organismes parties prenantes (universités, académies des sciences, instituts de recherche, secteur privé) ; nommés par le ministre concerné après consultation de la communauté des chercheurs ; des membres peuvent être élus par la communauté des chercheurs ; ou une combinaison de ces procédures peut être utilisée.

Les conseils des organismes financeurs sont souvent l'organe de décision final et ils délèguent alors l'évaluation des candidatures à des sous-comités, des commissions d'évaluation et a des pairs examinateurs extérieurs (pour l'ANR, les comités de programme sont décisionnaires). Cependant le rôle des conseils varie à travers l'Europe et les limites entre prise de décision et évaluation sont quelquefois très floues. Dans certains pays ou pour certains instruments de financement, les conseils participent aussi au processus d'évaluation lui-même, par exemple en dégageant une liste restreinte de candidats à faire examiner ensuite par les évaluateurs extérieurs, alors que dans d'autres pays, ils prennent uniquement la décision finale sur la base des recommandations des commissions d'évaluation et/ou des évaluateurs extérieurs.

Les données sexuées sur la composition des conseils d'administration, des comités de politique scientifique nationale et des conseils d'administration des organismes de financement et de leurs sous-divisions ont été les plus faciles à obtenir. En revanche, les données sexuées sur les personnes qui évaluent et examinent les demandes de financement n'étaient que rarement publiques, ni même réunies par les organismes de financement. Elles n'ont été obtenues, dans la plupart des cas, que sur notre demande. Or, les experts évaluateurs sont des « gatekeepers » clés car ils effectuent la fameuse évaluation par les pairs, qui définit l'excellence dans le financement de la recherche.

La manière dont ces *experts sont recrutés* est rarement transparente. Dans un petit nombre de pays, comme l'Italie, le ministère nomme directement les membres des comités d'évaluation. Dans bien des cas, le personnel des organismes de financement joue un rôle clé dans le recrutement des évaluateurs. Dans quelques pays, comme la Suède et la Finlande, les organismes de financement ont fixé des objectifs, qui ne sont pas toujours atteints, de représentation égale des femmes et des hommes parmi les évaluateurs. En Grande-Bretagne, certains des Research Councils font des consultations importantes des parties prenantes lors du recrutement des évaluateurs et ils

prennent aussi en compte l'équilibre entre genres. Des viviers d'évaluateurs sont développés par certaines agences de financement, d'autres agences s'échangent des informations sur les évaluateurs et un petit nombre d'entre elles a eu accès au vivier d'évaluateurs de la Commission européenne. On fait appel de plus en plus à des évaluateurs internationaux.

Pour évaluer les demandes de financements, l'examen par les pairs est utilisé pratiquement partout d'une manière ou d'une autre. Le nombre de niveaux d'évaluation scientifique varie un peu selon les organismes financeurs : il existe des systèmes dans lesquels la même structure examine et classe les candidatures, comme le ministère de la Science et de la Recherche en Italie, alors que dans d'autres, comme à l'Agence de Subvention de la République tchèque ou au Conseil portugais de la recherche, l'organisation de l'évaluation est plus complexe et plusieurs niveaux d'évaluateurs sont mis en œuvre. On utilise à la fois des examinateurs individuels et/ou des commissions, et il est commun de mélanger des examinateurs nationaux et internationaux, particulièrement dans les petits pays. Habituellement les décisions finales de financement se font uniquement sur la base de documents écrits mais, dans certains pays et pour certaines formes de financement, à ces documents s'ajoutent des visites, des discussions et des entretiens avec les candidats.

Comme nous l'avons souligné, l'étape précise d'appariement examinateur-proposition, qui peut être cruciale, apparaît comme une « boîte noire » dans beaucoup d'institutions de financement. Les pairs évaluateurs peuvent être recrutés pour une certaine période ou pour un seul appel à financement. Certains organismes de financement recrutent leurs évaluateurs systématiquement par des appels, d'autres par une large consultation des parties prenantes, par des procédures de nomination ou des élections, ou encore par des candidatures en ligne. Pour un recrutement permanent, les décisions sont usuellement prises par le conseil d'administration de l'organisme ou son équivalent. Dans de nombreux cas, le processus de recrutement est plus opaque : les administrateurs, les coordinateurs de l'évaluation ou « rapporteurs », nommés par les structures décisionnaires, recrutent les examinateurs à partir de leur connaissance du domaine, des ressources du web et de leurs réseaux. Les critères pour la sélection des experts ne sont pas fréquemment explicites non plus. Il n'est pas souvent nécessaire qu'ils soient de rang professoral, bien qu'en pratique ils le soient souvent - ceci tend encore à exclure les femmes. En Grande-Bretagne, des parties prenantes non académiques peuvent aussi participer à l'évaluation.

Les « gatekeepers » institutionnels

Les principaux organismes de financement, sur lesquels s'est focalisé notre rapport, ont des approches diverses de la question de l'égalité entre les sexes.

Plusieurs d'entre eux ont eu un rôle très proactif : le Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF) en Autriche, l'Académie de Finlande, le Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) allemand, le Science Foundation Ireland en Irlande, le Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) aux Pays-Bas, le Conseil norvégien de la recherche, le Conseil suédois de la recherche, le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) et les Conseils de la recherche britanniques. Beaucoup d'entre eux ont établi des infrastructures plus ou moins permanentes pour surveiller et promouvoir l'égalité entre les sexes dans le financement de la recherche, lancé des plans d'action, mis en place des mesures spécifiques pour promouvoir les femmes dans la recherche et mené, ou prévoient de le faire, des études en profondeur et une surveillance dans une perspective de genre.

Les actions ou instruments spécifiques pour promouvoir l'égalité comprennent l'encouragement des femmes à candidater aux appels à financement, des objectifs de proportions de femmes financées, une action positive en faveur des femmes en cas de candidats de même mérite, des mesures ciblées sur certaines phases de la carrière pour soutenir les chercheuses, des mesures pour promouvoir l'équilibre vie professionnelle-vie privée et des mesures pour promouvoir des réformes institutionnelles qui favorisent l'égalité.

Le rapport *Gender Challenge* a fourni des données détaillées, quand elles étaient disponibles, sur les « gatekeepers » du financement de la recherche nationale compétitive, par discipline. En résumé, dans la plupart des pays européens, quelle que soit leur proportion parmi les chercheurs, les femmes continuent à en constituer une minorité. Les Pays nordiques approchent l'équilibre hommes-femmes mais dans la plupart des pays européens les principales orientations du financement de la recherche sont définies très majoritairement par des hommes, qui définissent aussi l'excellence de manière prédominante. Nous avons identifié à travers l'Europe plusieurs conseils d'administration, comités et sous comités entièrement masculins et beaucoup de comités avec une seule femme alibi. Le contexte social et politique plus large joue ici un rôle important. Un point commun entre les pays où on approche l'équilibre entre sexes dans le financement de la recherche est qu'il y existe une volonté politique pour promouvoir la parité.

Si l'on examine la situation selon la discipline, les plus fortes proportions de femmes parmi les « gatekeepers » du financement se trouvent dans les humanités et les sciences sociales et dans les sciences de la vie, domaines où il y a relativement beaucoup de femmes engagées dans la recherche. Les plus faibles proportions de femmes, une femme alibi, ou dans bien des cas aucune femme se rencontrent en technologie ou ingénierie. Étant donnée la faible proportion de femmes dans ces secteurs, on pouvait s'attendre à ce résultat. Cependant on a

aussi identifié plusieurs exemples de comités entièrement masculins dans des domaines où les femmes sont traditionnellement plus nombreuses. En Italie, les projets de recherche d'intérêt national (PRIN) sont évalués par des comités entièrement masculins dans neuf des quatorze champs disciplinaires : en philosophie et psychologie, médecine, sciences politiques, sciences agronomiques, physique, chimie, mathématiques et architecture. En Pologne, entre 2005 et 2008 les conseils attribuant les subventions du ministère de la Science étaient presque exclusivement masculins ; dans les sections de sciences exactes, d'ingénierie et technologie mais aussi en médecine, il n'y avait aucune femme. En République tchèque, les femmes étaient absentes des sous-comités de l'Agence tchèque de subvention en ingénierie, philosophie et agronomie. Le Conseil médical de la République slovaque est entièrement masculin.

La faible priorité accordée aux questions de parité en France est illustrée par la représentation des femmes dans la composition des comités les plus importants, qui établissent la politique de recherche nationale. Voici quelques exemples relevés en 2008 :

Comité	Nombre de membres	Dont femmes	Proportion de femmes	Président
Comité de pilotage pour l'élaboration de la stratégie nationale de la recherche et l'innovation	18	2	11%	F
Haut conseil de la science et de la technologie	21	5	24%	M
Haut conseil de la recherche et de la technologie	44	21	48%	F (la ministre de la recherche)
Conseil scientifique du CNRS	29	9	31%	M
Conseil d'administration du CNRS	23	1	4%	F (la présidente du CNRS)
Académie des sciences: section Mathématiques	27	1	4%	
Académie des sciences : section Physique	31	2	6%	
Académie des sciences : Biologie humaine et Médecine	33	3	10%	

La ministre de la recherche a créé récemment deux commissions pour donner un avis sur la réforme en cours du système français de recherche :

- La Commission Schwartz, qui a produit un rapport sur les ressources humaines dans la recherche : 3 femmes sur 15 membres (20%), le président et le rapporteur étaient des hommes.
- La Commission Hoffman sur l'attractivité des carrières de recherche (entre autres les salaires) : 1 femme sur 11 (9%), le président était un homme.

Remarques finales et recommandations

De nos jours, les systèmes de financement de la recherche sont constamment surveillés, aux niveaux national et international, à l'aide d'une variété d'indicateurs. Cependant ces activités de contrôle intégré manquent souvent complètement d'une perspective de genre. Par exemple, dans de nombreux cas, les taux de succès dans le financement sont suivis et publiés régulièrement mais sans indication du sexe des candidats, des lauréats et des évaluateurs et les taux de succès par sexe ne sont pas calculés, ou pas publiés. Dans bien des pays européens, le sexe n'est pas pris en compte lors du recrutement des « gatekeepers » qu'ils soient membres de comités ou évaluateurs.

Pour encourager les organismes de financement et les pouvoirs publics à relever sérieusement le défi du genre dans le financement de la recherche et à prendre des mesures, le groupe d'experts a fourni un certain nombre de recommandations dans son rapport, signalé des bonnes pratiques et souligné des thèmes de recherche futurs. Pratiquement toutes les dimensions du financement de la recherche examinées dans le rapport nécessitent un meilleur suivi et davantage de recherches pour améliorer la compréhension de la dynamique du genre dans le domaine. Des recherches comparatives internationales et des enquêtes sur de longues séries temporelles de données seraient particulièrement importantes. Pour ce qui est des « gatekeepers », il faudrait des recherches complémentaires dans une perspective du genre sur les politiques et les pratiques du financement de la recherche, y compris les processus et les critères de leur recrutement, ainsi que l'impact d'avoir été « gatekeeper » sur leur carrière et la construction de leurs réseaux.

Le groupe d'experts a recommandé que :

- Les organismes de financement *établissent une structure permanente* pour contrôler l'égalité entre les sexes dans leurs activités. La structure devrait présenter un rapport, *être soutenue* au plus haut niveau de l'organisme de financement et disposer *de moyens adéquats*.

- Les organismes de financement devraient faire des *plans d'action* sur la façon dont ils promeuvent la parité dans leurs activités. Les organismes nationaux de financement d'Allemagne, Autriche, Finlande, Norvège, du Royaume-Uni, de Suède et Suisse sont des exemples d'organisations activement engagées dans l'organisation de l'égalité.
- Tous les organes décisionnaires des organismes de financement devraient avoir une *composition équilibrée*, avec au moins 40% de chaque sexe.
- La proportion de femmes parmi les évaluateurs devrait être accrue, avec un objectif d'au moins 40% de chaque sexe.
- Pour identifier et recruter davantage d'évaluatrices, des *bases de données* de femmes scientifiques devraient être utilisées, et on devrait demander à des scientifiques de très haut niveau et aux organisations parties prenantes de suggérer des noms de femmes.
- Les procédures d'évaluation, les critères et les résultats devraient être rendus *publics*.
- Les procédures et les critères de recrutement des évaluateurs et des examinateurs devraient être rendus explicites et publiés. Un bon exemple de grande transparence est l'Engineering and Physical Sciences Research Council (EPSRC) britannique.
- Des procédures effectives, pour empêcher les *conflits d'intérêt*, les *comportements contre l'éthique et toute forme de discrimination* dans la prise de décision ou l'évaluation par les pairs, devraient être établies. Dans les codes de bonne conduite pour tous ceux qui sont impliqués dans des décisions de financement, on devrait intégrer des perspectives de genre, comme c'est le cas dans le Vademecum du conseil de Recherche néerlandais.

Références

CE (2000) : « Politiques scientifiques dans l'Union Européenne : intégrer la dimension du genre, un facteur d'excellence » Commission européenne, Direction générale de la recherche, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2001
<http://www.cordis.lu/improving/women/documents.htm>

CE (2000): Science Policies in the European Union. Promoting excellence through mainstreaming gender equality. Brussels: European Commission, Research Directorate-General

CE (2002): National policies on Women and Science in Europe. Luxembourg: Publication Office of the European Union

CE (2003): Waste of Talents: turning private struggles into a public issue – Women in Science in the ENWISE countries. Luxembourg: Publication Office of the European Union

CE (2004): Gender and Excellence in the Making. Luxembourg: Publication Office of the European Union

CE (2006): She Figures 2006 –Women and Science Statistics and Indicators, Luxembourg: Publication Office of the European Union

CE (2007): Key Figures 2007. Towards an European Research Area. Science, Technology and Innovation. Luxembourg: Publication Office of the European Union

CE(2008a): Benchmarking policy measures for gender equality in science. Luxembourg: Publication Office of the European Union

CE (2008b): Mapping the maze: getting more women to the top in research. Luxembourg: Publication Office of the European Union

CE (2009a): The Gender Challenge in Research Funding: Assessing the European National Scenes. Luxembourg: Publication Office of the European Union

CE (2009b): She Figures 2009 –Statistics and Indicators on Gender Equality in Science, Luxembourg: Publication Office of the European Union

Cheveigné, Suzanne de (2009): The Career Paths of Women (and Men) in French Research, *Social Studies of Science* 39: 113-136

Eurostat (2008): Science, technology and innovation in Europe. Luxembourg: Publication Office of the European Union

Hinz, Thomas, Findeisen Ina, Auspurg Katrin (2008): Wissenschaftlerinnen in der DFG. Förderprogramme, Förderchancen, Funktionen 1991-2004. Heidelberg: Wiley

Husu, Liisa (2004): Gatekeeping, gender equality and scientific excellence. In: European Commission (2004). Gender and Excellence in the Making: 69-76. Luxembourg: Publication Office of the European Union

Merton, Robert K. (1973): The Sociology of Science. Theoretical and Empirical Investigations. Chicago and London: The University of Chicago Press

World Economic Forum (2008): The Global Gender Gap Report
<http://www.weforum.org/pdf/gendergap/report2008.pdf>

Hélène FUEGER, *déléguée à l'équité de l'université de Fribourg (Suisse), coordinatrice du réseau européen Eument-net*
helene.fueger@unifr.ch

Le mentorat - un instrument pour promouvoir et valoriser les carrières féminines

La présentation, sur laquelle est basé le présent texte, traite spécifiquement du mentorat dans le monde académique. Après une partie introductive sur la place et le rôle du mentorat dans les carrières scientifiques, je présenterai les résultats du projet européen eument-net, mais aussi des mesures mises en place dans les universités en Suisse.

Mentorat et carrière scientifique

Dès les années 1990, on assiste dans un nombre de pays européens à la création de structures institutionnelles pour diminuer les inégalités des chances dans l'accès des hommes et des femmes à la carrière académique. Le développement de programmes de mentorat occupe assez vite une place importante parmi les mesures mises en avant pour promouvoir la place des femmes dans la recherche.

L'intérêt apporté au mentorat se base notamment sur les résultats de recherches conduites durant les années 1980 et 1990, dans lesquelles des chercheuses et chercheurs ont analysé les trajectoires académiques des professeur-e-s dans les universités. Ces recherches démentent l'image de la carrière purement méritocratique, et font au contraire ressortir l'importance des réseaux et le rôle particulier qu'incombe, dans les biographies des professeur-e-s, à la présence d'un « mentor », qui les a soutenu au début de leur carrière (Schliesselberger et Strasser 1998 ; Bagilhole 2001) : à savoir, un professeur établi qui s'investit pour le/la jeune chercheur-e, l'introduit dans son réseau de contacts scientifiques, le/la recommande à des collègues, propose des publications, le/la conseille et le/la guide, en lui expliquant les règles du jeu et codes implicites. Un mentor aussi, qui est là et s'emploie à ouvrir des portes, pour que le/la jeune chercheur-e puisse faire valoir ses compétences scientifiques et s'établir dans son domaine et au sein de sa communauté de recherche. Or, comme le montrent ces recherches, les femmes ne bénéficiaient la plupart du temps pas de ce genre de soutiens et relations d'appuis.

Une recherche récente, commanditée par le Fonds National de Recherche Scientifique en Suisse, montre d'ailleurs que la présence d'une telle relation privilégiée de soutien constitue aujourd'hui encore un des facteurs explicatifs de la réussite du parcours post-doctoral et, en cas de manque, du départ progressif de la carrière académique. Les auteures de ce rapport concluent en effet : « Après le doctorat, les femmes bénéficient moins souvent d'une aide spécifique en terme de gestion de carrière, dans l'optique d'un mentoring, de la part des scientifiques en place. C'est l'un des facteurs les plus significatifs qui conduit les femmes à abandonner la carrière scientifique » (Leemann et Stutz 2008). Le soutien plus faible sous la forme d'un « mentorat » et l'intégration moindre dans des réseaux scientifiques produisent ainsi un processus subtil de « désintégration », contribuant au retrait des femmes de la carrière scientifique.

L'objectif des programmes de mentorat consiste dès lors à améliorer les conditions d'accès des femmes à la carrière scientifique et académique, en proposant une forme de soutien, un mentorat dans le cadre d'un programme formel, qui puisse pallier au bénéfice inégal du mentorat qu'on peut qualifier de traditionnel ou d'informel.

Mentorat « formel » et « informel »

Dans le cadre d'un programme formel, le mentorat peut alors être défini comme suit (exemple du programme de mentorat pour femmes de la relève des universités de Suisse romande) : Le mentorat relie une personne expérimentée dans un domaine (un-e mentor-e) à une personne qui souhaite s'y engager (une mentee). Dans l'échange de mentorat, la mentore ou le mentor fournit à la mentee des références, des stratégies et des informations utiles sur les règles formelles et informelles qui régissent une carrière universitaire. Le mentorat constitue un appui en dehors des rapports de travail et de responsabilité hiérarchique, et offre un échange centré sur le développement de la trajectoire professionnelle et personnelle de la mentee.

L'apparente similitude entre la définition du mentorat formel proposée ci-dessus et la pratique traditionnelle du mentorat informel, que nous venons de décrire plus haut, permet probablement d'expliquer en partie pourquoi le mentorat a constitué une des mesures les plus volontairement mises en place par les directions universitaires, et soutenues par les autorités politiques.

Vu cette proximité du mentorat « formel » et du mentorat « informel », des chercheuses féministes ont d'ailleurs posé la question du potentiel de tels programmes de mentorat, au-delà du soutien individuel apporté, à transformer les structures et règles institutionnelles qui régissent les carrières académiques.

Pour ces voix critiques, le mentorat constitue un outil de promotion seulement pour une « élite » de femmes, qui peuvent – pour différentes raisons – se mouler dans les exigences d’une carrière académique selon le modèle masculin. Ces voix critiques mettent donc en avant le risque, inhérent à une telle pratique, de soutien de contribuer à renforcer les structures et critères de carrière dominants, plutôt que de s’atteler à les changer afin de permettre à un plus grand nombre de femmes d’accéder à la carrière scientifique (Schliesselberger et Strasser 1998 : 16 ; Roux 2005 : 153).

Face à ce regard sceptique, il est cependant possible – et les mêmes auteures le font parfois (Schliesselberger et Strasser) - d’avancer l’argument que les programmes de mentorat constituent une réponse importante à un manque général de structures de soutien pour la relève académique. Un manque de structures qui s’avère pernicieux en particulier pour les femmes (Lévy, Roux et Gobet 1996 ; Leemann et Stutz 2008). En fournissant un cadre et un espace où des chercheuses et des professeur-e-s discutent de leurs expériences personnelles et des conditions de la carrière académique, et des règles et codes qui la régissent, les programmes de mentorat proposent, au-delà du soutien individuel apporté aux chercheuses, également des outils pour débattre et réfléchir sur les pratiques établies, pour faire état de modèles et pratiques alternatives et pour favoriser ainsi un changement des cultures et des pratiques institutionnelles.

Il est donc essentiel de faire une distinction entre le mentorat informel et le mentorat proposé dans le cadre d’un programme formel. Tandis que le premier est caractérisé par une relation binaire basée sur la préférence du mentor ou de la mentore, le mentorat dans le cadre d’un programme formel est basé sur un engagement et un échange formalisés, en dehors des rapports hiérarchiques, et en vue de changer les conditions de carrière inégalitaires pour hommes et femmes.

La mise en place de programmes de mentorat pour promouvoir les carrières féminines a d’emblée été accompagnée de débats et de discussions sur les bonnes pratiques en matière de mentorat.

L’échange d’expériences : élément constitutif d’un mentorat orienté vers le changement

L’échange sur le mentorat comme outil de promotion des femmes dans la recherche et les institutions académiques a aussi constitué la motivation et l’objectif du projet de coordination européen « eument-net – Building a European Network of Mentoring Programmes for Women Academics and Researchers », financé par le 6^{ème} programme cadre européen.

Le projet réunissait cinq partenaires de quatre pays européens et associés (Allemagne, Autriche, Bulgarie et Suisse), dont quatre avaient une longue expérience de la mise en place de programmes de mentorat formels pour femmes dans la carrière académique.

A travers le projet eument-net, il s'agissait de développer et de promouvoir un échange d'expériences entre programmes, de différents pays européens, de mentorat académiques pour femmes, de discuter des critères de qualité, et de créer un réseau et des initiatives de coopération à un niveau européen. Par ailleurs, le projet avait pour objectif d'engager la discussion avec des acteurs et actrices impliqué-e-s dans la promotion des femmes dans la recherche dans des pays où des programmes de mentorat sont encore peu ou pas connus, et de promouvoir le transfert d'expériences sur le mentorat.

Critères de qualité définis par eument-net

Les critères de qualité pour des programmes de mentorat formulés dans le cadre du projet eument-net sont formulés de façon assez large, et ne définissent pas encore des pratiques élaborées (eument-net 2008). Ces critères doivent ainsi pouvoir être adaptés et développés en fonction des contextes précis. Par ailleurs, l'objectif d'eument-net est de poursuivre le débat et l'échange de bonnes pratiques en rapport avec les critères de qualité formulés dans le cadre d'ateliers périodiquement organisés.

Selon ces critères de qualité, un programme de mentorat qui vise à encourager les carrières féminines doit :

- intégrer l'égalité des chances comme objectif central ;
- être situé dans une politique de l'égalité globale de l'institution ;
- être axé sur le développement personnel et professionnel des chercheuses (et non pas sur leur formation scientifique) ;
- proposer un soutien indépendant de tout rapport hiérarchique ;
- être basé sur une participation volontaire et une procédure de sélection transparente ;
- disposer d'une coordination professionnelle (un poste assigné à cette tâche) et de structures de gestion transparentes ;
- définir clairement les critères et procédures pour l'admission ;
- définir dès le début les éléments constitutifs du programme (tels que la durée et les éléments du programme, le processus de mise en relation avec un-e mentor-e) ;
- indiquer clairement le rôle et les engagements mutuels des mentees et du ou de la mentor-e, qui peuvent être spécifiés dans une « convention de mentorat » écrite ;

- disposer de règles de confidentialité, communiquées aux mentees et mentor-e-s
- comprendre des activités de formation (en rapport avec le processus de mentorat et les compétences à développer dans une trajectoire académique), et fournir la possibilité aux mentees et aux mentors, dans le cadre de journées de rencontre et de réseautage, d'échanger avec leurs pairs sur leur expérience de mentorat ;
- offrir la possibilité aux mentees et mentor-e-s, en cas de besoin, de pouvoir recourir à un coaching pour sortir d'une impasse dans l'échange de mentorat ;
- comprendre un « monitoring » et procéder régulièrement à une évaluation.

Contextes favorables pour la création de programmes de mentorat pour femmes

L'échange d'expérience entre les partenaires du projet eument-net a également conduit à proposer une grille d'analyse du contexte et des facteurs qui favorisent la mise en place de programmes de mentorat pour femmes dans la carrière académique.

Plusieurs niveaux ont été identifiés, et à chacun de ces niveaux un ensemble d'éléments ou de facteurs qui ont été importants pour que ces programmes de mentorat aient pu voir le jour²¹.

Le *niveau européen* a été essentiel pour le démarrage du programme de mentorat des partenaires autrichiennes, puisque leur premier programme a été financé par le Fonds Social Européen. Pour les autres partenaires, ce niveau a été important en termes d'échange d'expériences et d'inspiration pour des mesures. La législation européenne ne contraint cependant pas les pays membres à développer des politiques spécifiques en faveur de l'égalité des chances dans la recherche et le monde académique.

Le *niveau du gouvernement et de l'administration nationaux* a été le principal niveau pour tous les partenaires impliqués dans le projet eument-net. En effet, tous les programmes ont été initiés grâce à une politique de l'égalité définie au niveau national, et un soutien financier venant du gouvernement national. La présence d'associations actives, engagées pour l'avancement des femmes dans la recherche et le monde académique, constitue également un facteur qui peut jouer

²¹ Pour une discussion plus détaillée des facteurs et des exemples voir : eument-net, op.cit., chapitres 3 et 4.

un rôle clé dans la définition d'une politique et la mise à disposition de moyens pour la mise en place de programmes de mentorat.

Le niveau du gouvernement et de l'administration régionaux a joué un rôle dans des pays comme l'Allemagne ou la Suisse où la politique régionale a pu non pas suppléer, mais renforcer l'impact de la politique au niveau national.

Au *niveau des institutions*, la présence d'une structure ou d'une unité administrative, telle qu'un service de l'Égalité, a également constitué un facteur décisif pour la mise en place des programmes de mentorat. Une base légale, au niveau de l'institution, et des directives qui exigent des mesures en faveur de l'égalité des chances favorisent également la mise en place de programmes de mentorat. Finalement, une culture institutionnelle ouverte au changement favorise la perception du mentorat comme soutien valorisant pour les participantes.

Dans les échanges entre partenaires du projet eument-net, un des *niveaux* identifiés a été celui des « *agent-e-s* ». Tous les programmes de mentorat ont pu voir le jour uniquement grâce au concours de personnes clé, institutionnellement bien placées, par exemple des professeur-e-s, et dotées d'une sensibilité féministe, qui ont été prêtes à s'engager pour le projet et à investir leur énergie mais aussi leur réseau dans la mise en place du programme de mentorat.

Au *niveau des bénéficiaires*, il est bien sûr indispensable qu'il existe un nombre suffisant de mentees et de mentor-e-s potentiel-le-s.

Résultats et effets du mentorat

Le mentorat, tel qu'il est proposé dans le cadre de programmes formels, réussit-il à suppléer au moindre accès des femmes aux relations d'appuis informels ? Et quel est l'impact des programmes de mentorat sur les universités et la pratique et la culture institutionnelles de soutien et d'encadrement des doctorant-e-s et des personnes de la relève académique ? Voici quelques résultats d'évaluations de programmes de mentorat mis en place depuis neuf ans dans les universités en Suisse (Müller 2007, Jäger 2009).

Effets pour les doctorant-e-s et chercheuses

Les résultats des évaluations montrent que la participation à un programme de mentorat est vécue comme une expérience enrichissante pour les doctorantes ou chercheuses dans la carrière post-doctorale, qui répond aux attentes et permet d'atteindre les objectifs fixés.

Les évaluations montrent que la participation à un programme de mentorat a pour effet, chez les mentees, de renforcer leur identité de chercheuse, leur autonomie et également leur intégration au sein de la communauté scientifique. La participation à un programme de mentorat permet aux chercheuses de développer leurs compétences de carrière, et augmente leur capacité à prendre des décisions et à franchir des étapes importantes de leur parcours académique.

Effets pour les professeur-e-s

Les résultats montrent aussi que la motivation principale des professeur-e-s à participer en tant que mentor-e dans un programme de mentorat est leur volonté de s'engager pour l'égalité des chances. La participation à un programme de mentorat est considérée comme un moyen efficace de promouvoir les carrières académiques des femmes de la relève.

Dans leur majorité les professeurs n'attendent pas un bénéfice direct pour leur travail de tous les jours ; il existe néanmoins un certain transfert d'expériences en matière de pratiques d'encadrement des doctorant-e-s et de soutien de la relève.

L'existence d'un certain impact peut aussi être déduit du fait que les associations de collaborateurs et collaboratrices scientifiques dans les universités ont intégré le mentorat dans leur liste de revendications pour améliorer l'encadrement des jeune-e-s chercheur-e-s ; et de l'utilisation du terme de mentorat dans des documents édités par la Conférence des Recteurs des Universités en Suisse.

Perspectives aujourd'hui

Avec une telle reconnaissance, on peut se dire qu'il y a de quoi être satisfait. Et en effet, on estime aujourd'hui que le programme fédéral d'égalité des chances, et notamment les programmes de mentorat, ont contribué à doubler le taux de femmes professeures de 7% en 1999 à 14% en 2006. Cela ayant été réalisé, l'objectif actuel consiste à atteindre les 25% en 2012²².

Cependant, malgré leur succès, la pérennité de la majorité des programmes de mentorat mis en place n'est aujourd'hui pas encore assurée au-delà de 2011. Une enquête de l'Université de Bâle (Jäger 2009) a d'ailleurs montré que, si la majorité des professeur-e-s considère ces programmes comme très utiles, une minorité seulement est aussi favorable à une prise en charge des coûts par les facultés ou les universités. Ces résultats laissent un peu songeur. En attendant,

²² Voir : <http://www.crus.ch/information-programmes/egalite-des-chances.html?L=1>

on espère que la Confédération helvétique continuera à financer un programme qui a fait ses preuves !

Références

Bagilhole Barbara et Goode Jacky (2001) : “The Contradiction of the Myth of Individual Merit, and the Reality of a Patriarchal Support System in Academic Careers: A Feminist Investigation”. *European Journal of Women’s Studies*, 8(2), 161–180.

eument-net (Ed.) (2008): *Establishing Mentoring in Europe. Strategies for the promotion of women academics and researchers*. Ed.: eument-net, Fribourg. ISBN 978-2-9700611-0-6 [Scientific edition: Herta Nöbauer, Evi Genetti; Lead Coordinator: Helene Füger]

<http://www.eument-net.eu/activities/publications/default.aspx>

Jäger Ulle (2009) : *Mentoringprogramme für Nachwuchswissenschaftlerinnen und ihre strukturellen Wirkungen an der Universität Basel. Eine Studie im Auftrag des Ressorts Chancengleichheit der Universität Basel.*

Leemann, Regula Julia et Stutz Heidi (2008) : *Sexes et encouragement de la recherche (GEFO) Résumé du rapport de synthèse, FNS. Rapport disponible sur :*

http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/Web-News/news_081125_F_Summary_GEFO_def.pdf

Lévy René, Roux Patricia et Gobet Pierre (1997). *La situation du corps intermédiaire dans les Hautes Ecoles suisses: Etude mandatée par la Conférence Universitaire suisse, le Fonds National de la Recherche Scientifique et le Conseil Suisse de la Science*. Berne : Conseil Suisse de la Science.

Müller Franziska et col. (2007) : *Projets de mentoring: Etudes de cas. Analyse des effets du mentoring dans le cadre de l’évaluation du Programme fédéral Egalité des chances entre femmes et hommes dans les universités de 2000 à 2007*. SER, Berne.

http://www.sbf.admin.ch/htm/dokumentation/publikationen/bildung/Mentoring_Chancengleichheit_FR.pdf

Nienhaus Doris et col. (Hg.) (2005): *Akademische Seilsschaften. Mentoring für Frauen im Spannungsfeld von individueller Förderung und Strukturveränderung*, eFeF-Verlag, Bern.

Roux Patricia (2005) : « Le mentoring comme encouragement des élites? », in : Nienhaus Doris et al. (Hg.) : Akademische Seilsschaften. Mentoring für Frauen im Spannungsfeld von individueller Förderung und Strukturveränderung, eFeF-Verlag, Bern, pp. 153-160.

Schliesselberger Eva et Strasser Sabine (1998) : In den Fußstapfen der Pallas Athene? Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld. Materialien zur Förderung von Frauen in der Wissenschaft, Band 7. Vienna: Verlag Österreich.

Spreyermann Christine et Rothmayr Christine (2009) : Évaluation du programme fédéral «Égalité des chances entre femmes et hommes dans les universités» Rapport sur les résultats et les effets du programme pour la période 2000-2007. SER, Berne.

<http://www.sbf.admin.ch/html/dokumentation/publikationen/uni/chancen-f.pdf>

Philippe VERNAZOBRES, *ENSCP - Chimie ParisTech*,
chercheur associé au Laboratoire d'Innovation, de Prospective
Stratégique et d'Organisation – Conservatoire National des Arts et
Métiers, Paris
Philippe-vernazobres@enscp.fr

Le coaching des femmes en entreprises : pratiques, portée et limites

Nous allons aborder un sujet d'actualité, puisqu'il s'inscrit doublement dans les vagues de modes et de pratiques managériales en plein développement depuis les années 2000. En effet, traiter du coaching des femmes revient à aborder le développement des pratiques de coaching en entreprise, qui a donné lieu à de nombreuses publications professionnelles, puis académiques, ainsi qu'au développement d'un véritable marché, essentiellement dans la première partie des années 2000 (Vernazobres, 2007). Les questions de diversité et plus spécifiquement de parité ont, quant à elles, retrouvé un regain d'actualité depuis le milieu des années 2000 en France, sous le double impact des préoccupations de responsabilité sociale et sociétale, d'une part, et des évolutions réglementaires en faveur d'une meilleure égalité hommes/femmes, de l'autre. E. Abrahamson et G. Fairchild (1999) définissent les modes managériales comme « des croyances collectives transitoires, qui sont disséminées par le discours des professionnels des savoirs managériaux, qui décident qu'une technique de management est à l'avant-garde d'un progrès rationnel du management ». Ceci ne signifie pas pour autant que nous considérons *a priori* le développement de ces pratiques managériales comme futile ou non fondé. Nous allons cependant tenter de nous distancier des discours, parfois incantatoires, pour décrire et questionner le développement de ces pratiques de coaching à destination des femmes, et plus largement de la parité en entreprise. Nous aborderons successivement le contenu de ces pratiques, à travers notamment une étude de cas, puis nous nous intéresserons à leur portée et à leurs limites.

Les pratiques de coaching en entreprise et leur application à la question des femmes au travail

Le coaching, une diversité de pratiques en évolution

Le coaching est un processus d'apprentissage par l'expérience, conduit par un consultant externe ou interne, et basé sur un questionnement des relations des individus avec leur travail et leur environnement humain et organisationnel. Il

peut concerner une personne ou un collectif, et son objectif est de permettre aux personnes accompagnées de prendre du recul sur leur fonctionnement et de développer des attitudes et des comportements nouveaux.

Le *coaching individuel* concerne l'accompagnement d'une personne dans le développement de son potentiel professionnel et de ses compétences - coaching de développement - ou face à une difficulté qu'elle doit surmonter - coaching de résolution²³. Il est généralement prescrit par un responsable RH ou opérationnel. Concernant les formes d'accompagnement collectif, le syndicat professionnel *Syntec Conseil* propose de distinguer le *team building* du *team coaching*. Le premier est « *concentré dans un court laps de temps et vise [...] la construction d'une dynamique d'équipe performante* », tandis que le second « *s'inscrit dans la durée et permet d'accompagner une équipe dans sa réflexion en congruence avec ses objectifs* »²⁴.

D'autres pratiques ont émergé ces dernières années. Le *coaching individuel en groupe* a été défini en 2006 par la Société Française de Coaching comme des « *groupes de co-développement ou d'analyse de pratiques réflexive* »²⁵. Il s'agit de rassembler différentes personnes, qui ne font pas partie de la même équipe, en un groupe animé par un coach, qui se réunit à intervalle régulier pour mener un travail réflexif sur des problématiques professionnelles des participants. Il suscite des transferts d'expériences et de compétences par la mise en réseau des réflexions individuelles. Les premiers écrits sur le *coaching d'organisation* en France datent de 2008. Il vise à développer la capacité de l'entreprise à inventer par elle-même ses solutions, en mettant en œuvre plusieurs formes de coaching complémentaires : « *coachings individuels, d'équipes ou de réseaux qui traversent l'entreprise* ». Cette mise en synergie de différents types de coaching constitue « *l'occasion d'expérimenter et de diffuser de nouveaux modes de pensée et de comportement qui contribuent à modifier de manière organique la culture de l'entreprise* » (Moral et Henrichfreise, 2008; Gauthier, 2008). La limite de ce concept tient au fait que le coaching s'adresse aux personnes, individuellement ou en groupe. Donc, l'expression "coaching d'organisation" est métaphorique et, pour coacher l'organisation, il faut toucher un nombre suffisant de personnes et de collectifs. La question se pose du degré réel de nouveauté et de spécificité de ces pratiques, mais nous n'aborderons pas cette question dans cette communication et n'allons pas insister davantage sur l'aspect polymorphe et évolutif du coaching.

²³ Cette distinction, largement admise par les coaches, a été introduite par O. Devillard : (2001), *Coacher*, Dunod.

²⁴ *Source* : « *Entreprise & Carrières* », n° 835, déc. 2006, p.11.

²⁵ *Source* : documents SF-Coach Rhône Alpes.

La logique du coaching appliqué à la question des femmes au travail

La question des femmes au travail soulève un certain nombre de problématiques, donnant lieu au développement de débats et de pratiques plus ou moins innovantes : questions des quotas et des objectifs chiffrés, de la discrimination positive, du *leadership* au féminin, des stéréotypes et des moyens de les combattre, ou encore de l'équilibre vie professionnelle/vie privée²⁶ ...

Pour situer le coaching dans ces problématiques, nous allons faire référence aux notions de changements de niveau/ou type 1 et de niveau/ou type 2, telles que définies par P. Watzlawick (Watzlawick *et al.*, 1975).

Un *changement de type 1* ne remet pas en cause le cadre du problème, le système qui l'engendre. Il ne procède pas par rupture des modes de pensée ou de relations, des routines, des représentations ou des stéréotypes. Or, fondamentalement, ce sont ces éléments qui nuisent à la présence des femmes dans toutes les strates de l'entreprise. C'est un changement qui produit de la continuité et qui se limite à la prise de mesures pour s'adapter au problème ou s'en accommoder, comme la mise en place de systèmes d'incitation, de quotas, d'aménagements (horaires, garde d'enfants...) pour faciliter la présence des femmes. On prend des mesures pour essayer de limiter la discrimination. Par contre, un *changement de type 2* conduit les individus et les collectifs à redéfinir le problème, à raisonner différemment, à questionner leurs croyances. Il introduit une discontinuité, un saut de logique. Le coaching va dans ce sens par une prise de recul réflexif, une réflexion non seulement sur les modalités d'action, mais également sur les processus qui sous-tendent l'action (croyances, préférences comportementales, cognitives, émotionnelles...).

Une illustration d'un dispositif de coaching au service des femmes : le cas Central Consulting

*Central Consulting*²⁷ est un des leaders mondiaux du conseil qui bénéficie d'une forte notoriété et qui se définit comme « un acteur majeur du conseil en management, services technologiques et externalisation ». L'entreprise a de forts besoins de recrutement, liés à un *turn over*²⁸ élevé et à sa politique de

²⁶ Cette liste non exhaustive est inspirée de la présentation du Club "Mixité dans l'entreprise", animé par J. Laufer dans le cadre de l'ANVIE. *Source* : Lettre de l'ANVIE, n° 66, 3^{ème} trimestre 2009.

²⁷ Nous avons anonymisé l'entreprise dans laquelle nous sommes intervenu en tant que coach, dans le cadre d'une recherche-action.

²⁸ Par cette expression on entend les départs volontaires de salariés, et au-delà les flux de renouvellement du personnel.

croissance. Elle connaît un problème récurrent de *sourcing*²⁹ RH et se livre à une concurrence rude avec les autres sociétés du secteur pour attirer les meilleur-e-s jeunes diplômé-e-s. La place des femmes y constitue donc un enjeu important en termes d' « image employeur ». Au-delà, les exigences adressées à l'entreprise par ses clients en termes de responsabilité sociale font de la mixité un enjeu commercial.

Dans ce contexte, la filiale française a mis en place, en 2001, le programme "Pour Elles" qui est la déclinaison d'un programme mondial de l'entreprise qui se donne pour mission de «favoriser la progression des femmes et leur accession aux postes à responsabilité pour enrichir par la diversité les équipes dirigeantes et le management de *Central Consulting*, pour plus de création de valeur»³⁰.

Ce programme comporte un certain nombre de mesures vis-à-vis des femmes : prise en compte de la maternité dans la gestion de carrière, aide à la garde d'enfants... Leurs effets limités ont conduit à la mise en œuvre de différentes actions de coaching et d'accompagnement :

- lancement en 2001 d'un dispositif de coaching individuel en groupes de femmes destiné à « renforcer la gestion des carrières au féminin par des sessions de coaching dédiées au développement du *leadership* féminin »³¹ ;
- séances de coaching individuel pour certaines femmes entre deux sessions de groupe ;
- actions de *mentoring* qui favorisent la mise en réseau des femmes ;
- lancement en 2006 d'un groupe de coaching mixte femmes-hommes sur la question de la mixité³². Il a été instauré suite à un diagnostic sur les limites des actions cantonnées aux femmes, qui a établi que les hommes et leurs représentations ne devaient pas être étrangers aux difficultés rencontrées par les femmes. Ce groupe a permis d'aller au-delà de la réflexion des femmes sur la manière de gérer leur progression de carrière, et a constitué en cela un premier pas vers un processus de type "coaching organisationnel". En effet, il s'agissait de faire évoluer les représentations individuelles et collectives sur le management de la mixité, chez les hommes et les femmes, afin de susciter des évolutions comportementales et culturelles. L'idée directrice était que si l'on se cantonnait à faire travailler les femmes sur la gestion de leur propre progression sans faire évoluer des éléments du contexte, notamment culturel, cela risquait de ne pas produire grands effets. En effet, cela revenait à faire porter sur elles seules la résolution d'un problème qui concernait en fait toute l'organisation, puisque parmi les managers et dirigeants qui avaient en charge la gestion des

²⁹ Ce terme désigne le flux de candidatures potentielles à l'embauche, et par là-même l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur

³⁰ *Source* : documents internes de l'entreprise.

³¹ *Source* : documents internes de l'entreprise.

³² C'est à ce moment là du processus que nous sommes intervenus.

carrières, les hommes étaient fortement majoritaires. L'ensemble du programme de coaching était sponsorisé par la seule femme occupant des fonctions importantes de cadre dirigeante et était piloté par un comité qui rassemblait d'autres dirigeants hommes.

Les apports des pratiques de coaching aux femmes au travail : portée et limites

Nous allons essentiellement raisonner à partir du cas *Central Consulting*.

Les effets constatés du coaching

Il est difficile d'évaluer les effets précis du coaching (Vernazobres, 2006) car ils sont subjectifs, liés aux perceptions et représentations des personnes accompagnées. Laissons la parole aux protagonistes :

Paroles de femmes à propos des programmes de coaching féminins :

- « *Le coaching permet aux femmes de parler. Vous savez, ici, les femmes ne disent rien, ne se plaignent pas.* »
- « *Cela permet d'échanger les bonnes pratiques mais aussi de connaître d'autres femmes.* »
- « *C'est d'abord un réseau, j'ai pu connaître des filles. On n'a jamais le temps de se voir et de se parler en dehors des équipes projets, cela développe une solidarité* ».
- « *J'ai découvert que me mettre en avant n'est pas mal et ne nuit pas à ma carrière...* ».
- « *Ce programme a fait vivre des changements de mentalités énormes pour Central Consulting* ».

Paroles d'hommes dans le processus de coaching mixte :

- « *Le programme fait prendre conscience... Et c'est plus important que les mesures de discrimination positive* ».
- « *Les hommes aussi ont des difficultés pour concilier vie personnelle et vie privée. Ils ont du mal à en parler. Pour les femmes, c'est un thème plus habituel* ».
- « *J'ai parlé avec des jeunes femmes de mes équipes. J'avoue que je suis très surpris par leurs réactions. Elles sont beaucoup plus résignées que les hommes. Pour elles, plus on monte, plus il faut bosser. Et elles ne voient pas comment on pourrait adapter les règles ou les assouplir...* »

Extrait d'un entretien avec la responsable du programme « Pour Elles », concernant l'impact des groupes de coaching :

- « Notre mode d'action privilégié est de coacher des "collections d'individus", un groupe d'une quinzaine de personnes venant d'équipes et de métiers divers et de différents niveaux hiérarchiques. Cela contribue à faire évoluer la culture. Quand les quinze personnes retournent dans leurs unités, elles diffusent les idées et les valeurs développées en coaching, et le système par "taches d'huile" fonctionne... On rentre dans une logique de coaching d'organisation».

- « Nous avons deux femmes au "Board" cette année, alors qu'il n'y en avait pas il y a cinq ans. Dans la pyramide hiérarchique, il y a de plus en plus de femmes qui grimpent les échelons. On arrive même à recruter plus des femmes.

Mais, au-delà du programme, ça bouge parce que la société bouge. Quand notre PDG va dîner en ville, il a intérêt à avoir des choses à dire sur les sujets d'actualité comme la parité hommes/femmes ou l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

Dans cette entreprise, les groupes de coaching mixte ont conduit assez rapidement les participant-e-s à la conclusion que la question des femmes constituait le symptôme de problèmes plus profonds. Le système global a commencé à être questionné en termes de pression permanente à la performance et de fortes exigences en termes d'investissement professionnel dont souffraient également les hommes. Dans un tel contexte, les femmes étaient fragilisées, notamment au moment de la maternité. Le travail de coaching mixte a fait apparaître chez certains hommes la conviction que si l'on faisait évoluer la cause des femmes, on pouvait rendre l'organisation plus humaine pour tout le monde. Il a permis d'introduire une rupture par rapport à ce qui se faisait jusqu'alors. En effet, on considérait que c'était aux femmes de trouver des solutions à leurs problèmes de carrière en adaptant leurs comportements et leurs pratiques professionnelles aux règles tacites ou formelles en vigueur dans l'entreprise, qui n'évoluaient qu'à la marge. L'introduction des hommes dans le processus a opéré un changement, en permettant une évolution de certaines pratiques et de certains éléments de la culture d'entreprise, favorable aux femmes. On est passé ainsi d'une situation où l'effort d'adaptation reposait sur la capacité des femmes à trouver leurs propres ajustements, à une situation où l'on a essayé de faire évoluer certaines règles organisationnelles.

On voit ainsi apparaître des éléments de changement de type 2, puisque le travail sur les représentations permet une certaine remise en cause du cadre – le fonctionnement organisationnel, au-delà de la question des femmes – et une redéfinition du problème.

Les limites des effets du coaching pour les femmes

Ces limites sont de deux ordres. En premier lieu, et ce n'est pas spécifique au coaching des femmes, les effets du coaching sont difficiles à évaluer. En effet, ils reposent sur une évaluation assez subjective par les personnes concernées, et dans le cas présent, par exemple, il est difficile d'imputer aux seules actions de coaching une certaine amélioration de la place des femmes dans l'organisation, constatée par la responsable du programme.

En second lieu, les actions de coaching ont des effets relativement locaux, malgré les visées du coaching d'organisation. En effet, même si le coaching permet aux femmes de bouger individuellement et collectivement dans leurs représentations, le cadre organisationnel et sociétal présente des inerties relativement structurelles auxquelles se heurtent les évolutions individuelles. Ainsi, la responsable du programme "Pour Elles" nous a indiqué, en avril 2009, que certaines femmes qui avaient réussi, grâce au programme de coaching, à faire évoluer positivement leur carrière, se mettaient en retrait par la suite car elles considéraient que les contraintes de leurs nouvelles positions n'étaient pas en accord avec leurs priorités de femmes et la manière dont elles souhaitaient conduire leur vie.

Cette question de la différenciation comportementale et aspirationnelle entre hommes et femmes, forcément en partie culturelle, est très présente dans les coachings individuels de femmes. En effet, nous avons pu constater, au-delà du cas *Central Consulting*, dans la conduite de différents coachings individuels de femmes, que deux questions se présentaient assez systématiquement en cours de route et étaient travaillées, quel que soit l'objet initial de la prescription : celle de la condition des femmes dans des mondes, objectivement et symboliquement, essentiellement masculins, et celle de la maternité et de la condition de mère. Nous pouvons citer le cas d'une directrice marketing qui s'est vue prescrire un coaching car on lui attribuait des comportements harcelants avec ses collaborateurs et qui a réalisé, à la faveur d'une grossesse intervenue durant le coaching, qu'elle avait acquis pour survivre au travail des comportements agressifs caricaturalement masculins. Ou encore le cas d'une gestionnaire de cadres à hauts potentiels qui s'est vue prescrire un coaching de développement de carrière et qui a réalisé, qu'en tant que femme, elle se sentait contrainte à faire encore mieux que les hommes jusqu'à l'excès, ce qui pouvait finalement nuire à sa carrière ou entraver son désir d'enfants.

Le coaching ne permet donc pas d'épuiser et de dépasser la question de la différenciation des genres, ce qui finalement peut être rassurant. Il permet néanmoins de la questionner et de permettre à chacune de se confronter à cette problématique et de voir comment elle peut l'intégrer et la traiter. Ainsi, certains

praticiens et chercheurs en viennent à considérer le coaching des femmes comme une démarche spécifique (Hudson, 1999).

Références

Abrahamson E. et Fairchild G. (1999), "Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes", *Administrative Science Quarterly*, December, vol. 44, n° 4, pp. 708-740.

Gauthier A. (2008), « Du coaching individuel au coaching d'entreprise », in Bournois F., Chavel T., Filleron A. (Dir.), *Le grand livre du coaching*, Editions d'Organisation, pp. 105-112.

Hudson F. (1999), *The Handbook of Coaching*, Jossey-Bass.

Moral M. et Henrichfreise S., (2008), *Coaching d'organisation*, Armand Colin.

Vernazobres P. (2006), « La contribution du coaching à la performance en entreprise. Au-delà du discours et de la métaphore sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40 », *Colloque "Coaching, sport et management"*, EM Lyon.

Vernazobres P. (2007), « Le coaching : mode ou innovation managériale ? Vers l'intégration aux politiques de GRH. Le cas des sociétés du CAC 40 », *Congrès AGRH*, « Outils, modes et modèles en GRH ».

Watzlawick P., Weakland J. et Fisch R. (1975), *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Seuil.

Isabel BONI – LE GOFF, *Centre Maurice Halbwachs,*
CNRS/EHESS/ENS, Paris
i.boni@free.fr

Le développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France : enjeux et limites d'une démarche collective

Introduction : démarche, méthodologie

La recherche que je vais présenter ici traite du développement des réseaux de femmes cadres en France. Ma contribution développera peu les questions d'égalité professionnelle hommes/femmes et de plafond de verre dans les entreprises du secteur privé, qui ont été évoquées dans les précédentes présentations, mais je reprendrai en première partie quelques éléments sur les inégalités persistantes. Puis je chercherai à cerner les contours du phénomène des réseaux de femmes cadres, en approfondissant les questions suivantes : quelles formes prennent ces réseaux ? Quels sont les moteurs de leur développement ? Quelle typologie peut-on en proposer ? Je tenterai aussi de montrer la diversité des points de vue et des pratiques des femmes cadres par rapport à ce phénomène et les controverses qu'elles évoquent. Enfin je chercherai à éclairer les effets pratiques et symboliques produits par ces collectifs émergents et les contradictions qu'ils tentent de résoudre.

Ce travail s'appuie sur trente entretiens biographiques avec des femmes cadres³³. Une partie des entretiens a été réalisée dans le cadre d'un même établissement financier (Boni, 2006). L'autre partie, réalisée en 2008 et 2009, a poursuivi la recherche sur le thème de l'engagement professionnel des femmes diplômées de l'enseignement supérieur, en approfondissant deux secteurs traditionnellement masculins, la banque et le conseil en management.

Ces entretiens ont été complétés par une recherche documentaire sur des sites internet et publications institutionnelles de réseaux de femmes cadres ainsi que

³³ Ces femmes, en activité professionnelle, sont âgées de 24 à 51 ans (21 mariées ou vivant maritalement ; 22 ayant entre un et quatre enfants) ; 1 femme membre du comité exécutif d'une grande entreprise, 5 femmes pouvant prétendre à accéder au comité exécutif pour leur prochain poste. Des entretiens avec des homologues masculins des personnes interviewées font partie des travaux prévus dans un prochain volet de la recherche en cours.

des sites de grandes entreprises. Des observations ont aussi été effectuées dans des colloques ou réunions où de nombreuses femmes cadres étaient présentes³⁴.

La mise à l'ordre du jour des inégalités hommes/femmes dans les professions supérieures du secteur privé : quelques rappels

La réalité du plafond de verre dans le secteur privé : l'exemple des entreprises bancaires

Dans ces entreprises l'accès des femmes aux postes d'encadrement s'est élargi : ainsi, dans le secteur des services financiers bancaires, le taux de féminisation des emplois cadres est passé de 25 à 35% entre 1994 et 2004. Cette progression maintient toutefois un décalage entre la proportion des femmes cadres et la féminisation plus générale de l'emploi, qui a cru parallèlement pour atteindre 56% en 2008. L'augmentation du taux de femmes parmi les cadres suit la croissance générale et continue du taux d'encadrement (de 27,8% à 45,8%)³⁵, qui s'accompagne d'une grande variété dans la nature des tâches et le niveau de responsabilité exercée. S'agissant des femmes, celles-ci restent encore largement cantonnées aux fonctions les moins valorisées.

Par ailleurs le plafond de verre reste très résistant dans le secteur bancaire puisqu'aux Comités exécutifs (Comex) des 4 premiers établissements on ne compte que 3 femmes sur 61 membres. Toutes ces réalités ont été mises à l'ordre du jour, ce qui a créé une situation favorable au développement des réseaux de femmes cadres. Par ailleurs ces réseaux eux-mêmes ont commandité des études qui ont contribué à la visibilité de ces questions.

Le cas des femmes interviewées

Chez les femmes interviewées, on retrouve également des éléments récurrents concernant leur carrière : sur les 30 femmes interrogées, 29 estiment avoir eu un parcours conforme à celui de leurs collègues masculins au début de leur vie professionnelle. Des coups d'arrêt ou ralentissements sont ensuite intervenus, soit par une pénalisation liée aux congés de maternité, soit dans plusieurs cas par l'expérience d'une discrimination. Rares sont celles qui ont connu un maintien ou une accélération du rythme de progressions et seules 4 femmes parmi celles

³⁴ « Les diversités, levier de performance dans l'entreprise ? », colloque organisé par l'ESSEC (23 janvier 2007) ; conférence organisée par « Entreprendre au féminin », présidée par Marie-Christine Oghly, présidente du MEDEF Ile-de-France (5 mars 2009).

³⁵ Chiffres publiés par la FBF (fédération des banques françaises) et l'AFB (association française des banques), deux associations patronales organisées pour effectuer des activités de suivi et de lobbying.

interrogées occupent une position pionnière dans l'organisation. D'autres ont profité de mobilités interentreprises, souvent utiles pour contourner certaines étapes difficiles pour les femmes cadres.

Le développement des réseaux de femmes cadres : face officielle, face officieuse

Catégories de réseaux

On peut distinguer trois grands types de réseaux de femmes cadres, en fonction du degré de formalisation et d'institutionnalisation manifesté dans leurs modes de fonctionnement (voir tableau ci-dessous).

	Lobbying	Collecte, diffusion connaissances	Collecte, diffusion bonnes pratiques	Tutorat	Entraide, soutien
Réseaux informels ouverts (intra entreprises)	oui			parfois	majeur
Réseaux informels fermés (cooptation) exemples :					
Société Générale au féminin	majeur	oui	majeur		oui
HEC au féminin		oui	oui		
Réseaux institutionnels			oui	oui	oui
Accent sur Elles			oui	oui	oui
Action de Femmes		oui	oui		
Administration Moderne - Association des femmes hauts fonctionnaires		majeur	oui		oui
Arborus		oui	oui		
Du Rose dans le Gris		oui	oui		
European Professional Women's Network	oui	oui	majeur	oui	oui
Grandes Ecoles au Féminin	majeur	majeur	oui		

Tout d'abord, dans une majorité d'organisations, en particulier celles où les femmes cadres se trouvent en situation de grande infériorité numérique, se manifestent des *réseaux informels, ouverts*, de petite taille (de l'ordre de quinze

personnes) tissus d'interrelations échappant à toute institutionnalisation : déjeuners amicaux, échanges d'informations par messagerie ou téléphone. Ces réseaux privilégient la notion d'amitié professionnelle, nouée entre femmes paires ou occupant des fonctions proches, et celle d'entraide et de soutien.

D'autre part des *groupes, de type « groupements d'intérêt », fermés*, présentent *une ébauche d'institutionnalisation*, et sont composés de femmes issues d'une même formation ou appartenant à la même entreprise. C'est le cas du groupe « Société Générale au féminin », présenté comme un espace, un lieu d'échange, dont le fonctionnement est régi par une charte et des règles de cooptation. De même, on peut repérer des « clubs d'anciennes », dans la plupart des associations d'anciens élèves de « Grandes écoles » (ESSEC au féminin, HEC au féminin, ...). Dans ce deuxième type de réseau, les différents types d'actions sont en général représentés, en particulier le lobbying auprès des cadres dirigeants, mais pas le tutorat/coaching.

Un *troisième type d'initiatives* est porté par une *démarche d'institutionnalisation*, principalement par l'inscription dans un statut juridique de type associatif mais aussi par la recherche de liens et de parrainages officiels avec d'autres institutions du monde économique. Parmi celles-ci, au niveau national des initiatives issues ou inspirées d'associations d'anciens élèves en constituent une part importante: c'est le cas de « Grandes Ecoles Au Féminin » (GEF), qui, créé en 2002, est composé d'anciennes élèves de neuf Grandes écoles, quatre écoles de commerce ou MBA (HEC, ESSEC, ESCP, INSEAD), quatre écoles d'ingénieurs (Polytechnique, Centrale Paris, Mines, Ponts) et l'Ecole Nationale de l'Administration. Un groupement comme « GEF » est dirigé par un bureau de représentantes. On trouve à l'échelon européen une initiative proche, dans l'European Professional Women Network, dont l'objectif affiché est de fédérer des groupements de femmes cadres dans les différents pays de l'Union européenne.

Selon la forme - formes institutionnalisées ou initiatives plus informelles -, la visibilité donnée aux actions conduites est différente. Ainsi, les enquêtes conduites par GEF³⁶ font l'objet d'un co-financement par diverses institutions du monde économique (Chambre de commerce, Total, PSA, Accenture, France Télécom, La Poste...) ou de l'administration (ministère de l'Economie et des Finances), bénéficient du relais d'une « couverture presse » et d'une publication via internet. Sur cette troisième catégorie de réseaux, les différents types d'actions sont représentés de manière variable, même si la diffusion de connaissance et de bonnes pratiques sur le travail des femmes est en général un objectif partagé.

³⁶ Depuis sa création en 2002, GEF a publié quatre enquêtes.

Compte tenu de la partie non institutionnelle des réseaux ou groupements de femmes cadres, et en dépit de quelques chiffres publiés (EPWN se prévaut d'avoir 3000 membres, par exemple), l'audience réelle, le degré de participation des femmes cadres dans ces types de collectifs sont assez difficiles à mesurer. Il est toutefois intéressant de noter l'ampleur prise par certaines actions ou l'évolution de certains réseaux : ainsi Accent sur Elles, groupe animé par plusieurs femmes cadres de la société de conseil Accenture, a développé des initiatives dépassant les frontières de l'entreprise et s'est institutionnalisé. Par ailleurs, le succès de certaines initiatives est indéniable, comme en attestent par exemple les vidéos reportages des « petits déjeuners de GEF » organisés deux ou trois fois par trimestre autour d'un dirigeant de grande entreprise invité (de sexe masculin la plupart du temps)

Une orientation commune marquée par la recherche du consensus

Que l'on observe les programmes et actions collectifs ou les opinions et pratiques sur le plan individuel, certains points de consensus apparaissent, faisant entrevoir au premier abord une image assez homogène de l'engagement individuel et collectif féminin dans l'espace professionnel.

- Faire valoir le thème de la diversité

En général les écrits comme les prises de position, en privé ou en public, insistent particulièrement sur les gains à réaliser pour les dirigeants dans une promotion plus active de la carrière des femmes. Une des interviewées le résume ainsi :

« *On s'est toutes mises d'accord que l'objectif, c'était d'apporter de la valeur à (la banque) en essayant de promouvoir l'accès des femmes aux responsabilités mais c'est apporter de la valeur à la banque... ce n'est pas autrement...* ».

Dans plusieurs de ses interventions, la présidente de GEF souligne aussi le fait que les femmes représentent « *la moitié des talents, la moitié des marchés* » et relève l'étroitesse d'esprit qu'il y aurait à se priver d'un tel vivier.

- Développer le soutien social et l'apprentissage au sein d'un groupe de pairs

L'encouragement du développement d'un esprit de carrière chez les femmes cadres occupe aussi une place de choix. Les intéressées sont invitées à explorer deux grandes voies pour être les artisans de leur propre succès :

*« *Networking community* »³⁷ (*communauté de réseautage*) : tous les groupes, informels ou formels, insistent sur la capacité à savoir développer, entretenir et surtout utiliser un tissu de relations dense et varié au sein de son entreprise ou de son espace professionnel, un des points les plus faibles des femmes cadres par

³⁷ Ces termes anglo-saxons font partie de la définition que l'EPWN met en avant pour définir ses finalités : « *Networking and learning community aimed at promoting women's professional progress* »

rapport aux hommes. Comme le montre Recuniello (Recuniello, 1999): « *The old boy's network is filled with opportunities from barroom to boardroom to advertise victories* », le terme « old boy's network » désignant le capital social accumulé progressivement et utilisé par les hommes cadres– du verre pris avec son supérieur dans un bar en passant par les discussions informelles entre deux réunions.

*« *Learning community* » (*communauté d'apprentissage*): cette voie est particulièrement développée par les présentations de l'EPWN, et ses représentantes parmi lesquelles on peut compter plusieurs femmes « coaches » ou consultant³⁸. L'accent est mis sur l'intérêt de trouver des « *inspiring trainers* » qui puissent permettre de dépasser ses inhibitions : apprendre à demander une promotion (et non pas l'attendre), savoir s'affirmer dans la prise de parole en public. L'idée générale de l'EPWN est que les femmes doivent se servir les unes les autres de « tuteur » (« mentoring ») et trouver dans leur entreprise ou à l'extérieur une personne plus expérimentée, homme ou femme, qui saura les éclairer sur les codes sociaux, les circuits d'information et de décision, la façon de communiquer avec leur entourage.

« *Notre petit groupe qui est amical, c'est ça, c'est développer une confiance en soi, partager des expériences. Lorsqu'il y en a une qui a un petit coup de blues, eh bien on lui rebooste le moral. Voilà, on va se faire un dèj' ...* » (*Manager, entreprise de conseil en management, 34 ans*)

Certaines soulignent aussi leur plus grande aisance à nouer des contacts entre femmes, et à partager de l'information. Plusieurs ont défendu l'idée que cela ne devait pas être tabou de « faire des affaires ensemble », à l'instar de réseaux formels ou informels masculins.

- *S'attaquer de manière ciblée à certains stéréotypes, comme celui de la faible disponibilité*

Par opposition au ton général marqué par le souci d'éviter la polémique, un élément récurrent du discours des membres et représentantes des réseaux prend néanmoins une dimension de contestation : la discussion argumentée sur le poids de représentations et du caractère construit des qualités attribuées respectivement aux hommes et aux femmes.

Dans son enquête réalisée en 2003 auprès des entreprises³⁹, GEF met en évidence la force des représentations qui attribue aux femmes une moindre

³⁸ Dont Avivah Wittenberg-Cox, qui est une des fondatrices du cabinet de conseil DIAFORA, avec Véronique Préaux-Cobti (présidente de GEF)

³⁹ « La situation des femmes cadres dans les grandes entreprises », enquête réalisée par l'IPSOS, en partenariat avec Accenture et l'EPWN.

ambition professionnelle. Dans son enquête de 2007⁴⁰ comparant pratiques de travail et représentations des hommes et des femmes cadres, le temps moyen de travail déclaré par les hommes et les femmes, avec ou sans enfants, diffère certes – surtout sur certaines tranches d’âge – mais pas dans des proportions qui puissent légitimer la prétendue moindre disponibilité des femmes : 54 heures hebdomadaires (dont 4h à domicile) pour les hommes de 31 à 40 ans, 49 heures (dont 5h à domicile) pour les femmes dans la même tranche. Cette enquête s’emploie à démontrer par ailleurs le manque de lucidité masculine sur les inégalités de parcours ou de salaires à diplôme égal : 62% des hommes déclarent ne pas avoir constaté de différence dans les carrières professionnelles selon le genre.

Ces enquêtes permettent donc d’alimenter une remise en question méthodique des prétendus motifs justifiant de la progression différente des femmes, fournissent l’opportunité de souligner l’entreprise d’occultation des collègues-compétiteurs masculins et de relativiser, sans les nier, certains mécanismes d’auto censure féminine⁴¹.

Ce panorama rapide des principaux dénominateurs communs des réseaux de femmes cadres fait donc apparaître le souci d’un discours constructif et la visée collective.

Une controverse implicite : vision universaliste, vision essentialiste

Au delà du relatif consensus sur certains thèmes, il est néanmoins possible d’entrevoir des oppositions. Une relative tension entre une pensée universaliste et une pensée différentialiste peut être ainsi appréhendée dans la façon dont sont articulés les thèmes de la carrière et de l’épanouissement personnel ou ceux du partage du pouvoir et de l’attrait de la diversité. Michèle Ferrand (Ferrand, 2004) rappelle l’installation de ce « *clivage séparant le mouvement des femmes en deux courants, l’un posant comme prioritaire l’égalité entre les individus, faisant de la différence un élément secondaire, l’autre réclamant à l’inverse l’affirmation de la spécificité féminine.* » (p.79).

- Défendant l’idée que les femmes ne sont pas par nature rebutées par l’exercice du pouvoir, plusieurs interviewées adoptent un point de vue « universaliste », qu’on retrouve auprès de représentantes de Grandes Ecoles au Féminin, « *Les femmes ne réclament pas assez, les hommes eux, réclament tout le temps, ils râlent, et ils obtiennent. Les femmes doivent apprendre certains codes.* (...) »

⁴⁰ Rapport IPSOS – Grandes Ecoles au Féminin : *Le parcours professionnel des diplômé(e)s de Grandes écoles, regards croisés hommes/femmes* – février 2007

⁴¹ Sur les « *processus d’auto-exclusion des femmes se disant peu motivées par la dimension de l’accès au pouvoir dans leur carrière.* », voir (Laufer, Marry et Maruani, 2001).

Le pouvoir, ça se réclame, le pouvoir ça se prend, et après, le pouvoir, ça se garde. » (Membre du Comex, grande entreprise privée, 48 ans)

- En revanche certaines femmes revendiquent une moindre ambition et soutiennent une thèse « essentialiste » qui naturalise certaines différences observées dans la pratique.

« Demander une promotion, une augmentation, c'est plus difficile à faire pour une femme. Je ne sais pas ... c'est dans les hormones, dans les gènes ... moi, ce n'est pas mon moteur. » (Responsable organisation, 34 ans)

Cette opposition de points de vue débouche sur un accent différent mis sur certaines priorités : les personnes défendant un point de vue universaliste accordent la priorité à l'obtention d'une volonté politique explicite des dirigeants, elles soutiennent sous une forme ou sous une autre l'idée de quotas dans les instances dirigeantes, elles demandent une analyse critique des systèmes d'évaluation afin d'en limiter les éléments trop subjectifs⁴².

Les tenantes d'une approche plutôt essentialiste insistent sur des actions qui tiennent compte de la spécificité des femmes et des mesures d'accompagnement leur permettant de s'adapter à des règles du jeu masculines.

Ainsi, même si les programmes des différents réseaux affichent un certain consensus, les idées et les actions divergent, oscillant entre *« la revendication du sexe, comme critère définissant une identité politique, et la volonté de déconstruire toute différenciation sexuelle »* (Martucelli, 2002, p. 331).

Une dynamique incertaine

Au delà des controverses qui viennent un peu brouiller un paysage en apparence homogène et consensuel, les interviews ont pu faire apparaître les incertitudes qui entourent le devenir des réseaux de femmes cadres.

Ils ont en premier lieu montré des niveaux d'engagement très variables selon les personnes, l'âge et le type d'entreprise s'avérant des éléments souvent explicatifs de ces variations : ainsi, les femmes de moins de 35 ans se montrent manifestement nettement moins impliquées dans les activités de réseaux. Elles balancent souvent entre curiosité et distance. Par ailleurs, le type d'entreprise (et le modèle de management qui l'accompagne) contribue aussi à inciter plus ou moins les femmes cadres à un engagement dans les réseaux : de façon schématique, il semble que les interviewées exerçant dans des secteurs marqués

⁴² Sur les biais induits par l'organisation et les systèmes managériaux, voir (Guillaume et Pochic, 2007)

par un retard très significatif dans la promotion professionnelle des femmes mais où des actions ont été engagées ou encouragées par la direction (cas par exemple du conseil) sont plus convaincues de la nécessité d'un tel engagement, en particulier arrivées à la tranche d'âge 35-40 ans. C'est encore plus vrai si elles sont anciennes élèves de Grandes écoles, à la différence des femmes ayant un cursus universitaire, apparemment plus en retrait.

Plus profondément, un discours résolument « antiféministe » est volontiers repris par une très large majorité des interviewées. Ainsi Malika Mir Silber, directrice des systèmes d'information chez Microsoft France, et représentante du réseau EPWN en France, insiste dans un article paru dans une publication en ligne : « *Ce n'est pas un réseau féministe... l'état d'esprit n'est pas du tout féministe.* » (ZDNet.fr, mars 2006).

Derrière la critique d'une attitude trop « suffragette » (*mot fréquemment repris en entretien*), deux inquiétudes :

- D'une part la *Crainte d'une instrumentalisation*

Ainsi, la hantise d'une femme cadre à la Société Générale est de voir l'initiative « Société Générale au féminin » se fourvoyer, sous l'influence de « *carriéristes* : « *Ce sont des femmes qui n'ont pas forcément toutes les mêmes objectifs à organiser ce truc-là, sans doute pas le même que moi, donc c'est pas très confortable, (...) je pense qu'il y a quand même là dedans des filles super carriéristes et j'ai pas envie qu'elles m'utilisent pour monter sur les uns ou les autres. Y'en a, elles ne sont pas là par hasard* »... Elle revendique l'idée d'une loyauté à ses patrons et à son entreprise : « *...Je ne tiens pas à monter une espèce de franc-maçonnerie...* ».

-D'autre part la *peur de faire peur*

Comme le remarque une interviewée, les réseaux de femmes et les questions qu'ils formulent peuvent symboliser la remise en question d'acquis anciens pour les collègues masculins. De plus, selon elle, le « combat », s'il y en a un, est de promouvoir la mixité et non la féminisation des fonctions dirigeantes.

« *On va faire peur à tous les mecs, pour l'instant, ils sont là, c'est eux qui ont le pouvoir. Si tu leur fais peur, ils ne te donneront jamais un os à ronger. (...) Eux, ils ont tout à perdre. Pourquoi ça prend autant de temps, c'est parce qu'ils savent qu'ils ont tout à perdre.* »

Ces préventions constituent sans doute une des explications qui conduisent à privilégier l'autocensure et à manier l'humour plutôt qu'une communication trop ouvertement contestatrice ou agressive.

Quoi qu'il en soit, le devenir des réseaux de femmes dépend sans doute de la manière dont les femmes cadres vont arbitrer les gains et les pertes en termes pratiques et symboliques que cette nouvelle visibilité leur confère.

Des effets indéniables mais des contradictions non résolues

Conséquences et limites d'une « visibilité » nouvelle

La conséquence la plus évidente du développement des réseaux de femmes cadres est d'avoir rendu visible la présence dans le secteur privé d'une population importante de femmes, diplômées de l'enseignement supérieur, aptes à assumer des fonctions d'encadrement. Cette visibilité a des conséquences à la fois pour les femmes cadres et pour les hommes, en particulier les hommes dirigeants d'entreprises :

-Les femmes interviewées soulignent souvent que l'existence des réseaux est un moyen pour elles de se percevoir comme moins isolées, surtout lorsqu'elles évoluent dans des environnements très peu féminisés. Ceci leur donne l'occasion de développer une plus grande confiance en elles-mêmes.

« C'est rassurant, ça permet de se dire qu'on ne s'est pas trompé. » (Responsable organisation, 43 ans).

Certaines jeunes femmes peu investies sur ces questions saluent l'engagement des plus anciennes, leur exemplarité et manifestent l'intention de relayer ultérieurement ces actions.

« C'est politique aussi, c'est bien qu'on voie notre présence. » (Consultante, 26 ans).

-Du côté des hommes dirigeants, la rencontre avec des représentantes des réseaux semble parfois être l'élément déclencheur d'une prise de conscience. C'est ce qu'indique une interviewée :

« Il y a trois ans, B., le PDG du groupe, est venu au Women's Forum et a découvert ce sujet de la diversité hommes/femmes et ça a été une révélation pour lui. Parce qu'il a été questionné par des femmes de l'entreprise, qui lui ont demandé « mais qu'est-ce que vous faites pour les femmes ? », il a lancé plein de choses, des groupes de travail, des entretiens en interne ... » (Responsable organisation, 43 ans).

Par ailleurs, si le malaise de certains dirigeants lors des petits déjeuners de GEF est assez palpable, cela pourrait être parce que ces hommes se retrouvent soudain confrontés à un auditoire nombreux, composé de femmes diplômées des mêmes écoles qu'eux. La question de la promotion professionnelle des femmes dans les échelons supérieurs leur « saute » littéralement aux yeux.

Pour autant, la visibilité nouvelle semble aussi provoquer chez certains collègues masculins des moqueries et le recours à des procédés destinés à disqualifier ces initiatives collectives, en puisant dans le fonds commun des stéréotypes sexués :

« *On a mis en place ce groupe, WAB*⁴³. Depuis ce moment-là, dès qu'un homme voit deux femmes parler entre elles, deux femmes managers, il rigole et il dit « oh, c'est WAB... » ».

Ces réactions négatives sont appréhendées avec un certain recul par les femmes interviewées, assez d'accord pour dire « *qu'elles en ont vu d'autres* », mais elles renvoient à un quotidien décrit parfois comme « *usant* » (en particulier dans le conseil) par les manifestations d'un sexisme ordinaire.

Cette visibilité nouvelle peut donc parfois laisser un sentiment mitigé. Elle conduit à adopter des comportements de conformité à des normes et standards dominants masculins. De façon en apparence prosaïque mais aussi symbolique, cela se traduit par exemple pour une majorité de femmes interviewées par une importance particulière accordée aux éléments extérieurs de leur présentation, leur « look », avec la crainte souvent formulée de « la faute de goût » qui les rendrait trop visibles.

De nouvelles stratégies

La visibilité n'est pas le seul effet induit par le développement des réseaux de femmes. Le développement des réseaux informels internes à certaines entreprises semble déboucher pour certaines sur une ébauche de stratégie collective. Ainsi dans un cabinet de conseil, les femmes managers – moins d'une dizaine – suivent ensemble la progression de chacune, évaluent les chances de promotion et examinent les scénarios permettant d'aider l'arrivée groupée, à un horizon de 6 à 12 mois, d'au moins deux femmes au niveau du grade de « partner », aréopage aujourd'hui exclusivement masculin (25 hommes).

Peut-on dépasser les « politiques alibis » ?

Malgré les stratégies « locales », des obstacles subsistent. Le premier et le plus important semble être la contradiction dans laquelle leurs actions semblent être enfermées. En effet, la pression sociale, qui est exercée « mécaniquement » par les réseaux de femmes et qui fait écho à la mise à l'ordre du jour des questions d'égalité hommes/femmes, incite les dirigeants à la conduite de politiques plus ou moins volontaristes pour soigner l'image de leurs entreprises. Mais ces

⁴³ Ce cabinet de conseil américain a lancé sur l'ensemble de ses implantations un programme destiné à faciliter le quotidien des salariés ayant des enfants et des femmes enceintes. Il encourage par ailleurs des initiatives locales de type réseaux d'entraide au féminin.

politiques de rattrapage, conduites au nom de principes d'égalité ou de diversité, font planer la suspicion sur les femmes cadres qui en bénéficient, et qui en dépit de leurs compétences sont perçues comme des alibis politiques.

Ce point constitue sans doute le dilemme auquel les femmes interviewées apparaissent le plus sensibles, car elle interroge les actions que les réseaux doivent privilégier. C'est pour cette raison que la question des quotas, mise à l'ordre du jour par le rapport Grésy dans le cas des organes dirigeants des entreprises⁴⁴, suscite de nombreux débats et désaccords car elle met en évidence une contradiction difficile à résoudre. Au quotidien, d'ailleurs, les femmes s'interrogent sur les promotions dont elles bénéficient :

« *Quand j'ai rencontré mon chef actuel, pour le poste de responsable des achats, je lui ai demandé : « je fais partie de tes quotas ? » (Responsable de service, 46 ans).*

Conclusion

Le développement des réseaux de femmes cadres en France sur la période récente est indéniable. S'il a beaucoup fait pour rendre visibles ces femmes, on peut aussi observer un renforcement d'exclusion et d'auto-exclusion de la part de certaines d'entre elles, ainsi qu'un brouillage des messages.

Ces réseaux mènent des initiatives aux niveaux variés d'actions, mais ayant en commun de privilégier des méthodes résolument consensuelles. Cependant, les réseaux de femmes cadres n'en sont pas moins partagés sur les priorités d'actions, la controverse entre une approche égalitariste et une approche différentialiste opposant assez profondément les femmes entre elles. Les questions complexes posées par cette controverse contribuent à rendre encore incertaine la dynamique de ces réseaux. Par ailleurs, la visibilité nouvelle donnée aux femmes cadres s'accompagne d'une prise en compte accrue de ces problèmes au sein des entreprises mais aussi de certains phénomènes de rejet et de disqualification, masculins principalement. Des oppositions latentes risquent d'être ravivées et ces réseaux, initialement plutôt axés sur l'entraide et les sujets consensuels, pourraient être conduits à des échanges plus conflictuels.

⁴⁴ <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/actualite-presse/breves/remise-du-rapport-egalite-professionnelle-entre-femmes-hommes.html>

Références

Boni I. (2006) : « Genre, relations à l'emploi et inégalités d'accès au pouvoir dans une banque d'investissement », mémoire dans le cadre du master recherche en sociologie, EHESS

Ferrand M. (2004) : Féminin-Masculin, Paris, La Découverte, Repères, 123 p.

Guillaume C. et Pochic S. (2007) « *La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre* », Travail, Genre et Sociétés, N°17, p.79-103

Laufer J., Marry C., et Maruani M. (2001), Masculin-féminin : Questions pour les sciences de l'homme, PUF, Paris, 246 p.

Martuccelli D. (2002) : Grammaires de l'individu, Paris, Folio, Essais, 705 p

Recuniello S. (1999) : The emergence of a powerful female workforce as a threat to organizational identity – What Psychoanalysis can offer, American Behavioral Scientist, Vol.43, N°2, October 1999, 301-323

Sites internet consultés :

www.accenture.fr

www.actiondefemmes.net

www.administrationmoderne.net

www.arborus.net

www.bain.com

www.bnpparibas.com

www.credit-agricole.fr

www.diafora-leadership.com

www.durosedanslegris.net

www.europeanPWN.net

www.grandesecolesaufeminin.net

www.ibm.com/fr

www.lcl.com

www.societegenerale.com

www.womensforum.net

Base documentaire (disponible en ligne) :

-publications d'EPWN : <http://www.europeanpwn.net/paris>

-du Women's Forum : <http://www.womens-forum.com/>

Base documentaire consultée :

-ESSEC Centre de Recherche – Viviane de Beaufort, « La diversité managériale hommes-femmes en Union Européenne – enjeu de société, enjeu économique - » Etude réalisée pour le Women's Forum for the Economy and Society 2006

-European PWN Board « Women Monitor 2006 – Women on boards: Scandinavia strengthens its leads – » 15 June 2006

-« Les femmes, les hommes et les entreprises... ça se discute », document de travail, co-auteurs : Sophie Duval, Nathalie Fremaux, Isabel Gomez, Soledad Pascual, Duncan Wilson, 2006

-« Holding women back – Troubling discoveries – and best practices for helping female leaders succeed » (a special report from DDI's global leadership forecast 2008/2009), Ann Howard, Richard S. Wellins

-« La représentativité des femmes dans les comités exécutifs et les conseils d'administration des 300 premières capitalisations boursières mondiales », étude pour le Women's Forum for the Economy and Society, co financée par Ricol, Lasteyrie et associés, Sonia Bonnet-Bernard Associée, Christian et Timbers, et Capitalcom, 2006

-Rapport IPSOS – Grandes Ecoles au Féminin : « Le parcours professionnel des diplômé(e)s de grandes écoles, regards croisés hommes/femmes », février 2007

-Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, établi par Brigitte Gresy, membre de l'Inspection Générale des affaires sociales, 2009

-« Women matter – Gender diversity, a corporate performance driver », McKinsey and Company, 2007

Françoise MILEWSKI, *OFCE, Centre de recherche en économie de Sciences Po, Paris*

francoise.milewski@ofce.sciences-po.fr

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : que peuvent les politiques publiques ?

En introduction, je voudrais tout d'abord souligner trois points :

1- Les politiques publiques d'égalité entre les femmes et les hommes sont actuellement sur le devant de la scène : conférences sociales, projets de lois, discussions gouvernementales, nouveaux rapports, etc., tout concourt à mettre ce sujet en lumière.

2- L'évolution récente du marché du travail en France révèle des tendances contradictoires :

- Le développement des contrats instables, courts et de la précarité.
- L'apparition de nouvelles formes d'inégalités, en particulier de la pauvreté dans l'emploi.
- Des différenciations parmi les femmes elles-mêmes, entre celles qui, peu qualifiées, sont en situation de précarité, et celles qui ont accédé à l'enseignement supérieur, ont acquis de hautes qualifications et sont bien insérées sur la marché du travail, ont des emplois stables qu'elles peuvent choisir et faire évoluer, même si elles sont toujours discriminées en termes de salaires, de progression de carrières, etc.
- Dans la crise économique actuelle, les femmes ne seront pas forcément les plus atteintes par la dégradation du marché de l'emploi. Employées majoritairement dans les secteurs tertiaires, elles sont moins concernées par les licenciements que les hommes, majoritairement occupés dans l'industrie. Ces derniers mois par exemple, le chômage des hommes a davantage augmenté que celui des femmes. Mais pour celles-ci, l'ajustement à la réduction du volume d'emploi risque de se faire par la réduction du nombre d'heures travaillées.

3- Un décalage apparaît entre les chiffres concernant la place des femmes et son évolution, qui montrent une réalité peu glorieuse, et la description des actions publiques menées. Il y a donc un problème !

Comment promouvoir l'égalité ? Quelles politiques publiques ?

La loi sur l'égalité salariale de 2006 comporte des avancées intéressantes : en premier lieu, l'obligation pour les entreprises de réaliser chaque année un rapport de situation comparée (RSC) entre les femmes et les hommes, qui comporte un certain nombre d'indicateurs (écarts de salaires, durée du travail, qualifications, promotions, etc.). En second lieu l'idée d'une sanction financière pour les entreprises qui ne mettraient pas en œuvre une politique d'égalité.

Cette démarche est intéressante car elle se fonde sur la réalisation d'un constat précis pour négocier dans l'entreprise et élaborer les mesures nécessaires pour combler l'écart salarial constaté. L'effet des mesures prises pourrait ainsi être mesuré chaque année, et celles-ci pourraient être recadrées en fonction du constat.

Certes, une pénalité financière ne suffit pas : en politique, les partis préfèrent parfois payer des amendes que de respecter la parité sur les listes électorales. Mais c'est quand même une incitation.

Les déceptions sont de deux ordres : la liste des indicateurs du rapport de situation comparée a été réduite par rapport à la première version envisagée. Et surtout, le gouvernement hésite sur les sanctions financières à prendre à l'encontre des entreprises qui ne progresseraient pas dans la mise en œuvre de l'égalité. Pour les définir, il fallait en effet une loi complémentaire. Or ce texte n'a toujours pas été présenté à l'Assemblée nationale. On sait pourtant le destin des lois sans sanctions !

Autant dire que si les textes sur la mise en œuvre des pénalités financières ne sont pas adoptés, on ne fera plus grand cas de l'égalité concrète.

Certes l'égalité salariale ne se décrète pas : il ne suffit pas d'une loi, fût-elle contraignante, pour y aboutir, car ces inégalités salariales résultent de nombre de discriminations en amont (moindres progressions de carrière, pénalisation de fait des congés maternité, etc.).

Mais la mise au grand jour d'un constat peut permettre de négocier dans l'entreprise sur les parcours et les carrières comparés. L'obligation de mettre en œuvre une politique d'égalité, si elle est assortie d'une sanction, pourrait permettre aux associations ou syndicats d'imposer l'examen de l'efficacité des mesures prises.

La Fonction publique devrait être exemplaire dans ce domaine. Or elle ne l'est pas. Par exemple, elle s'est affranchie du rapport de situation comparée entre les

femmes et les hommes que l'on demande désormais aux entreprises privées de réaliser. La loi de 2001 imposait en effet la remise aux assemblées parlementaires, tous les deux ans, d'un rapport sur la situation comparée des femmes et des hommes. Il a maintenant disparu, remplacé par un chapitre dans le bilan social.

D'autres volets de la politique publique dans ce secteur ne sont plus, ou ne sont que partiellement, mis en œuvre. Par exemple, les plans pluri-annuels d'accès des femmes aux emplois supérieurs. L'obligation d'une représentation de chaque sexe d'un tiers au minimum dans les jurys, les comités de sélection, etc. n'a toujours pas été étendue à tous les sous-secteurs : la recherche, par exemple, reste exclue de l'application de cette mesure. On pourrait multiplier les exemples, qui montrent que des textes existent et qu'il suffit de les mettre en œuvre. Nul n'est besoin d'en ajouter ! En revanche, suivre l'efficacité des mesures existantes, tirer le bilan régulièrement des actions entreprises, pour les recentrer si nécessaire, devrait être la règle.

Les plus hauts responsables affirment que l'égalité salariale est réalisée dans la Fonction publique, par principe ; pourtant, les primes déforment les grilles indiciaires formellement égalitaires ; de plus, l'accès des femmes aux postes de responsabilité reste très minoritaire et elle est en progression si lente que l'on n'ose pas calculer le nombre de générations qu'il faudrait pour obtenir une représentation égalitaire.

De rapports en missions, non suivis d'effets, c'est un éternel recommencement...

On est loin de l'évaluation des politiques publiques, pourtant prônée dans le cadre de la modernisation de l'Etat.

Quelques débats soulevés par la définition des politiques publiques

J'en mentionnerai quelques uns seulement.

1-. Les sphères privée et professionnelle sont imbriquées dans la formation des inégalités entre les femmes et les hommes. Par quoi faut-il donc commencer? Agir sur l'école ? Faire évoluer le partage des tâches dans la famille ? Faire évoluer les mentalités ? Promouvoir de meilleures politiques de prise en charge de la petite enfance ? Agir sur le lieu de travail, où se manifeste le résultat de toutes les discriminations antérieures ? La seule réponse possible, c'est : tout à la fois ! Il faut agir sur tous les fronts, et ne pas reporter au « structurel » la résolution de problèmes concrets dans l'entreprise.

2- La cohérence des politiques publiques n'est pas assurée. Or elle est indispensable pour éviter que se manifestent des discriminations indirectes. Par exemple, des politiques économiques ont favorisé le temps partiel en général ; or en pratique, ce temps partiel a surtout concerné les femmes. Nombre de politiques sont ainsi en apparence neutres, mais de fait discriminatoires.

3- La question du plafond de verre a été analysée par Jacqueline Laufer tout à l'heure. Je n'y reviendrai donc pas. Je voudrais juste souligner que les politiques publiques françaises pourraient s'appuyer sur les législations européennes, qui permettent la mise en œuvre transitoire d'actions positives pour corriger les effets des discriminations (Traité d'Amsterdam). En tout cas, le débat sur la nécessité ou non de telles mesures correctrices (par exemple en promouvant des femmes dans les structures de direction) devrait être mené.

En conclusion, je voudrais dire que tous les outils doivent être mobilisés : celui du droit par exemple, qui permet de contraindre à la mise en œuvre des textes existants, celui de la HALDE, pour faire condamner des comportements discriminatoires, etc. Entre le souhaitable et le possible, là encore nous n'avons pas à choisir.

Questions de la salle aux intervenants de la session de l'après-midi :

Brigitte Bonnet : Comment se positionnent les réseaux de femmes par rapport aux nombreux réseaux, francs-maçons, polytechniciens et autres, déjà existants dans les grandes entreprises ? Ceci a-t-il déjà été étudié ?

Isabel Boni : Ma recherche pointe l'existence de différentes catégories de réseaux féminins, avec une catégorie « réseaux informels internes à une entreprise ». Cette catégorie s'apparente aux réseaux masculins en entreprise par leurs pratiques et le souhait de demeurer « sous les radars ». Les femmes cadres qui participent à ces réseaux veulent surtout développer une entraide, se soutenir et partager des informations, elles estiment –je pense à juste titre- qu'il n'est ni utile, ni souhaitable de développer une publicité autour de ces relations d'entraide. On constate néanmoins que certains réseaux féminins ont pu être créés sous le patronage du président de l'entreprise, ce qui – de facto – augmente la visibilité des initiatives.

Brigitte Rozoy, Femmes & Sciences : Vous avez parlé plusieurs fois de contrainte ou de sanction. A-t-on le moyen de faire appliquer la loi ? Les décrets d'application existent-ils ?

Françoise Milewski : Il est nécessaire de mettre en œuvre des sanctions, en particulier financières. La seule incitation ne suffit pas. Il faut que des associations et des organisations syndicales rendent les problèmes visibles, afin que ces questions soient mises sur le devant de la scène, puis que l'on aille jusqu'à la sanction. S'il y a condamnation et publicité, cela fera réfléchir. Dans le cas des inégalités salariales, on aboutit souvent à un accord avant le jugement car les condamnations des entreprises peuvent être lourdes.

Jacqueline Laufer : Dans la contrainte il y a aussi la place de la négociation : un accord négocié s'impose comme une contrainte à l'ensemble des acteurs. Il y a sanction, procès, négociation. Aux États-Unis, on ne plaisante pas avec les questions de diversité, d'égalité hommes/femmes, pour lesquelles le droit antidiscriminatoire est très fort. En France on en est encore à « l'amour courtois » : on est fondamentalement convaincu-e de l'égalité hommes/femmes, de la parité et en même temps on a cette attitude, qui a du charme, on s'entend bien avec les hommes, sans affrontement. L'idée qu'on pourrait avoir un procès pour des inégalités faites aux femmes apparaît comme révolutionnaire. Il y aurait pourtant beaucoup de raisons de se plaindre à la HALDE.

Colette Lucas, Femmes & Sciences : On a parlé ce matin de discriminations dans le Fonction publique. Comment l'État peut-il prendre des sanctions contre lui-même ?

Françoise Milewski : Les fonctions publiques devraient œuvrer à surmonter les discriminations existantes. De nombreux textes législatifs et réglementaires existent, mais sont malheureusement peu sollicités. On peut citer, entre autres, les plans pluriannuels d'accès aux emplois supérieurs, qui, dans chaque ministère sont obligatoires ; certains ministères en ont, ou en ont eu ; mais ils sont peu suivis, et même peu connus ; leur existence et leur renouvellement dépendent souvent de la seule motivation des DRH. On peut citer aussi l'obligation qu'un coordonnateur-trice des questions d'égalité soit nommé-e dans chaque administration ; là encore, le bilan est mitigé. On peut citer, enfin, et je l'ai mentionné dans mon intervention, l'obligation d'une représentation équilibrée dans les jurys et comités de sélection (minimum du tiers) ; elle n'est pas toujours appliquée, et certains secteurs comme la recherche sont encore dans une situation dérogatoire... depuis 2001.

A côté des discours sur l'égalité hommes/femmes dans les fonctions publiques, la réalité est bien différente. Même l'évaluation n'est plus faite systématiquement et de façon harmonisée, alors que l'évaluation est le maître-mot de la révision générale des politiques publiques et de la modernisation de l'État.

L'État devrait montrer l'exemple, et s'appliquer à lui-même ce qu'il prône pour l'ensemble des entreprises. Et il n'est pas au-dessus des lois.

Renée Gérard, AFFDU : Pourquoi en France observe-t-on un blocage vis-à-vis de l'application des directives européennes ? Par ailleurs la HALDE est peu approchée pour les problèmes de discriminations subis par les femmes.

Françoise Milewski : L'application des textes européens bute surtout sur la mise en œuvre des actions positives, en particulier l'article 141 du Traité d'Amsterdam. Celui-ci permet en effet des « traitements différenciés » pour corriger des discriminations antérieures. La « tradition » française y est réticente. Le Conseil d'État a refusé des mesures de quotas et renvoyé certains projets de lois. Mais il faut souligner que le préambule de la Constitution est explicite dans ce domaine.

A la HALDE, seulement 6% des plaintes portent sur les inégalités hommes/femmes, dont la moitié est déposée par des hommes sur des questions de retraite. Il faut donc faire davantage connaître les possibilités de recours à la HALDE. La faiblesse du nombre de recours ne fait que traduire la « non-visibilité » des discriminations dont les femmes font l'objet.

Une personne : Les contraintes financières commencent à être mises en application.

Georges-Claude Gilbert : L'an dernier, il y a eu 7 millions d'euros d'amendes des entreprises pour la non application de la loi sur le handicap. Les entreprises préfèrent payer les amendes plutôt que d'embaucher des handicapés.

CLÔTURE DU COLLOQUE

Joëlle WIELS, *membre du comité de direction*
de l'Institut Émilie du Châtelet
wiels@igr.fr

La politique de soutien à la recherche de l'Institut Émilie du Châtelet et conclusions du colloque

L'Institut Émilie du Châtelet (IEC), qui soutient le colloque d'aujourd'hui, est né en 2006, à l'initiative du Conseil régional d'Île-de-France. Sa création s'inscrit parmi différentes initiatives visant à combler le retard de la France en matière d'études sur les relations hommes-femmes et la contrainte de genre : des études en plein essor dans la plupart des pays développés, en raison de leur intérêt tant scientifique que sociétal.

L'IEC a pour objectifs la promotion des recherches sur les femmes, le sexe et le genre ; leur intégration au corpus des savoirs communs ; le développement de ces recherches dans toutes les disciplines, des sciences humaines (histoire, littérature, philosophie,...) à la biologie et à la communication ; la multiplication des enseignements sur ces savoirs ; la synergie entre le monde de la recherche et les acteurs sociaux, économiques, politiques, associatifs et institutionnels.

L'IEC est une fédération de recherche qui rassemble dix institutions de la région parisienne : le Muséum national d'histoire naturelle (MNHN), le CNRS, l'Institut national d'études démographiques (INED), le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), la Fondation nationale des sciences politiques, l'Université Paris 7-Denis Diderot, l'Université Paris 10-Nanterre, l'Université Paris-Sud 11, l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), les Hautes études commerciales (HEC) Paris.

Organigramme

L'IEC est dirigé par un *comité de direction*, qui comprend dix experts et expertes représentant les parties prenantes et deux personnalités extérieures expertes dans leur domaine. Il comporte un *comité scientifique* d'une trentaine de membres représentant les différentes disciplines concernées par les problématiques du genre ; le jury de sélection des allocations de recherche (voir plus loin) est constitué en son sein. Un axe original, le *conseil d'orientation*, permettant l'imbrication entre société civile et recherche, est constitué par une

quarantaine de membres issus de la société civile et connus pour leur engagement dans la transformation des rapports femmes-hommes⁴⁵.

Activités

Certaines activités s'adressent aux scientifiques, d'autres ont pour but de sensibiliser le grand public.

- Les *séminaires de recherche* (mensuels) ont pour thème « Sexe et genre : pour un dialogue interdisciplinaire aux carrefours des sciences de la vie et des sciences humaines ». Ils sont co-organisés avec le laboratoire *Eco-Anthropologie et Ethnobiologie* (CNRS UMR 5145 & MNHN) et s'adressent à un large public de doctorant-e-s, de post-doctorant-e-s, de chercheur-e-s et de personnes de diverses structures impliquées dans les problématiques du genre.

- Les *conférences* (mensuelles) portent sur « quarante ans de recherche sur les femmes, le sexe et le genre » et s'adressent à un large public : elle présentent des récits de vie de personnes impliquées dans les études de genre et montrent comment elles se sont imposées dans leur discipline.

- Les *Assises de l'IEC* (annuelles) sont destinées à réunir autour d'un thème large et d'actualité les différents acteurs (recherche et société civile) impliqués dans la transformation des rapports sociaux. Celles de 2009 avaient pour titre « Egalité des sexes et sexualités ».

- La *journée jeune recherche* (annuelle) est l'occasion pour les allocataires IEC de présenter au public leurs travaux de recherche.

- Des *colloques internationaux* seront organisés à partir de 2010. Le premier aura pour thème « L'engagement des hommes pour l'égalité des sexes ».

Soutiens attribués par l'IEC

La région Île-de-France reconnaît la problématique du genre comme un Domaine d'intérêt majeur (DIM) et délègue à l'IEC l'organisation des appels à proposition et la sélection des projets.

- La plus grande partie du budget de l'IEC (environ 800.000 euros) est consacrée à des *allocations doctorales et post-doctorales* entièrement financées par la

⁴⁵ Les associations Femmes et Sciences et *femmes et mathématiques* y sont représentées.

Région Île-de-France. L'appel d'offre concerne uniquement les recherches sur les femmes, le sexe et le genre et s'adresse à toutes les disciplines. De 2006 à 2009, l'IEC a reçu 377 dossiers qui ont tous été évalués par au moins deux expert-e-s soit du jury, soit extérieur-e-s au jury. Pendant cette période, l'IEC a attribué 16 allocations doctorales de 2 ou 3 ans et 20 allocations post-doctorales de 12 ou 18 mois. Les allocataires représentent une vingtaine de disciplines, dont certaines dans lesquelles la problématique du genre est encore peu reconnue, et mènent leurs recherches dans une vingtaine d'institutions (Universités, EPST, Grandes écoles...) d'Île-de-France.

- L'IEC soutient aussi des *manifestations scientifiques*, comme le présent colloque, dont le financement ne peut être assuré par la Région qu'à hauteur de 50% du budget total. Ces manifestations visent à rendre visibles auprès du public les recherches sur les femmes, le sexe et le genre ainsi qu'à favoriser les échanges entre chercheur-e-s. L'appel à projet est ouvert aux institutions de recherche et d'enseignement supérieur ainsi qu'aux associations. Les manifestations doivent se tenir en Île-de-France. Les demandes sont évaluées par les membres du comité de direction et des experts extérieurs. De 2006 à 2009, l'IEC a soutenu 20 manifestations.

Conclusions du colloque

Mes conclusions seront brèves car la journée a été très chargée et je pense que tout le monde est fatigué, mais je voudrais d'emblée dire que j'ai été impressionnée par la qualité de toutes les interventions ainsi que par la volonté des organisatrices de privilégier une approche pragmatique du problème de la valorisation de la carrière des femmes dans la recherche.

Comme plusieurs personnes présentes ici le savent, avant d'être membre de l'IEC, j'ai dirigé entre 2002 et 2005 la Mission Parité du ministère de la recherche. Ces deux fonctions me confèrent donc, je crois, une certaine expertise sur le sujet traité aujourd'hui mais elles m'ont aussi, malheureusement, rendue un peu désabusée...

Comme l'ont bien montré plusieurs des contributions de cette journée, le plafond de verre est une réalité maintenant bien établie qui est dénoncée par la très grande majorité des institutions et des entreprises, publiques et privées. Comme on l'a vu aussi, ses causes sont multiples, allant de l'absence de mentoring des femmes à leur auto-censure, en passant par le handicap lié à la maternité, ou encore par l'image du « scientifique » véhiculée par les médias qui est beaucoup trop rarement celle d'une femme. Durant ce colloque, nous avons également entendu parler de solutions, sociales ou structurelles. Les solutions

sociales, liées aux changements de mentalité des femmes et des hommes, reposent aussi sur la mise en place de réseaux de femmes, des plus « âgées » vers les plus « jeunes » (mentoring ou coaching), ou tout simplement de réseaux d'entraides entre chercheuses. Les changements structurels reposent, quant à eux, sur des mesures pratiques telles que des « quotas » d'embauche proposés et parfois mis en place dans certaines entreprises.

Malheureusement, les changements que l'on pouvait espérer il y a quelques années tardent à venir. Francesca Crippa, qui parlait aujourd'hui au nom de la Commission Européenne, a bien résumé, je crois, la situation : des constatations ont été faites sur la place des femmes dans les sciences, des mesures ont été prises... qui n'ont produit d'amélioration qu'à la marge. Et il est vrai que nombre d'institutions au sens large du terme, et notamment les françaises, font trop souvent preuve d'une grande hypocrisie : des lois en faveur des femmes sont votées... mais les décrets d'applications ne sont pas pris, ou bien des statuts « d'exception » sont établis.

La loi Génisson est un bon exemple de cette dernière situation. En effet, cette loi qui impose un minimum de 30% de l'un ou l'autre sexe dans la composition de certains jurys de la Fonction publique ne s'applique pas au secteur de la recherche au motif que certains viviers ne comportent pas cette proportion des deux sexes. Plusieurs tentatives, y compris par la Mission Parité, ont été faites pour supprimer ce statut dérogatoire mais, que je sache, sans succès jusqu'à ce jour. Cette hypocrisie et cette tiédeur des pouvoirs publics à prendre des mesures pour pallier à l'inégalité des chances entre les femmes et les hommes sont probablement liées au fait que c'est un privilège d'avoir le pouvoir et que ceux qui l'ont ne le lâchent pas facilement.

En ce qui me concerne, je suis convaincue que le levier le plus efficace – en tout cas le plus rapide – pour faire changer les choses en terme de carrières des femmes serait l'imposition de la parité (ou pour le moins de quotas) dans les recrutements et surtout dans les promotions. Mais, si j'en crois mon expérience, et ce que j'ai entendu aujourd'hui, ces mesures contraignantes ne sont pas près d'être mises en place.

Je voudrais finir en exprimant mon admiration pour toutes les personnes qui œuvrent pour les changements, que ce soit de l'intérieur du système ou de l'extérieur.

GLOSSAIRE

AFFDU : Association française des femmes diplômées des universités
AFNOR : Association française de normalisation
ANR : Agence nationale pour la recherche
Comex : comité exécutif
CNAM : Conservatoire national des arts et métiers
CNRS : Centre national de la recherche scientifique
CNU : conseil national des universités
CS : commission de spécialistes
DEUST : diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques (en 2 ans)
DG : direction générale
DIM : domaine d'intérêt majeur (de l'Ile-de-France)
DRH : directeur des ressources humaines
EADS : European Aeronautic Defence and Space Company
EHESS : Ecole des hautes études en sciences sociales
ENS : Ecole normale supérieure
EPST : Etablissement public à caractère scientifique ou technologique
EPWN – Paris : European Professional Women's Network - Paris : réseau de femmes professionnelles
FNRS : Fonds national de la recherche suisse
GEF : Grandes écoles au féminin
Gender mainstreaming : intégration du genre dans toutes les actions
HALDE : Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité
HEC : Ecole des hautes études commerciales
HDR : habilitation à diriger des recherches
IATOS : ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et personnel de service
IEC : Institut Emile du Châtelet (de la région Ile-de-France)
IFA : Institut français des administrateurs
INED : Institut national d'études démographiques
INRA : Institut national de la recherche agronomique
IUF : Institut universitaire de France
MBA : master of business administration
MNHN : muséum national d'histoire naturelle
ORSE : Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises
PC, PCRD : programme cadre de recherche et développement technologique (de l'Union européenne)
R&D : recherche et développement
RH : ressources humaines
RSC : rapport de situation comparée (entre les femmes et les hommes)
RTT : réduction du temps de travail
SET : sciences, ingénierie et technologie
SHS : sciences humaines et sociales
UE : Union européenne
UNIL : université de Lausanne

Conception graphique de la couverture :
Delphine Corcelle, 04 50 59 11 20

Achévé d'imprimer en mars 2010 sur les presses de
l'imprimerie Gaillard 01300 Belley