

Pourquoi est-il si difficile pour les femmes d'accéder aux postes à hautes responsabilités et pourquoi ce changement est-il si lent ?

14 Août 2014



Ludo Van der Heyden

Professeur de Gouvernance d'Entreprise et Stratégie
Directeur Académique de l'Initiative Gouvernance d'Entreprise de l'INSEAD
INSEAD Boulevard de Constance, 77305 Fontainebleau, France
Email: ludo.van-der-heyden@insead.edu

Aperçu

- Femmes dirigeantes: un niveau incroyablement bas
- Explications: les barrières sur le parcours professionnel féminin
 - Biais multiples et généralisés envers les femmes
 - Les processus de labellisation : perfides et omniprésents
 - Evolutions non-linéaires des carrières féminines : la question de la flexibilité
 - Autres barrières non-naturelles dans le parcours professionnelles des femmes
- Des progrès récents
 - La percée norvégienne
 - Une grande avancée : l'initiative Reding de la Commission Européenne
 - La nouveauté : les différences et les complémentarités
- Commentaires finaux et espoirs
 - Le problème est complexe et n'est pas uniquement une question de quota
 - De nouvelles attitudes et de nouveaux comportements
 - Vers un monde sans discrimination et une régulation à revoir

Femmes dirigeantes : un niveau incroyablement bas

La présence des femmes au sommet des entreprises est à un niveau incroyablement bas. L'étude Bouaïss-Bricardⁱ a révélé qu'en 2013 seulement 4 femmes étaient présidentes de sociétés du SBF 120 (soit 3,3%), alors qu'elles étaient 24,7% aux Conseils d'Administration (CA) de ces mêmes sociétés. Le magazine *Dynamique-mag.com* parle sans doute un peu vite « d'explosion de la féminisation des instances dirigeantes du SBF120 en anticipation de la loi Copé-Zimmerman. » Cette loi exige qu'il y ait au moins 40% de femmes siégeant aux CA en 2017. Ce qui est quand même une révolution alors qu'aucune entreprise du SBF 120 n'était dirigée en 2013 par une femme... La presse se félicite quand même d'avoir pu trouver 9 DAF (7,5%) dans ce groupe d'entreprises.ⁱⁱ

Faisons un saut aux Etats-Unis, pays où la discrimination sur base sexuelle est interdite par la loi. Le magazine *Fortune*, dans son édition du 3 juin 2014, révèle que le pourcentage de femmes CEO avait atteint un niveau historique de ... 4,8% !ⁱⁱⁱ Il est vrai qu'une seule entreprise du Fortune 500 était dirigée par une femme en 1998 ... Admettons que lorsque le niveau est (quasi) nul, tout progrès est nécessairement (quasi) infini !

Tout ceci n'est simplement pas normal, ni naturel. C'est ce qui a amené la Norvège, pays hautement démocratique, à « innover » en exigeant une solide représentation (40%) de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises (dont celles cotées en bourse d'Oslo). Et l'opération a réussi : aujourd'hui, le pourcentage est de 41%. Par contre, elle n'a pas été sans coût : la moitié des sociétés cotées ont changé de statut social pour échapper à la régulation^{iv} ... Et même dans une Scandinavie progressiste et volontaire dans le traitement des femmes dans la vie des affaires, la présence féminine au niveau des cadres dirigeants est affligeante: parmi les 145 plus grandes capitalisations scandinaves, seulement 3% sont dirigées par une femme.^v

Ceci permet quatre conclusions: i) que la bonne volonté ne suffit pas pour assurer un nombre suffisant de femmes au top des entreprises; ii) que nous avons à faire à un problème mondial ; iii) que la régulation est un outil effectif lorsqu'il s'agit de changer cet état de choses ; iv) que la régulation au niveau des conseils d'administration ne suffit pas, car le problème reste entier au niveau des cadres dirigeants et supérieurs.

Nous proposons ici de revoir les raisons de ce triste état de choses, au vu des résultats de recherche récents, édifiants et insuffisamment connus. Ces recherches soulignent combien le problème est coriace et peu « naturel », car le résultat d'un ensemble de constructions sociétales et culturelles subtiles et tenaces, qu'il faut comprendre pour pouvoir réduire ces discriminations dont souffrent les femmes dans le monde du travail, et auxquelles elles-mêmes contribuent, même si inconsciemment.

Nous concluons avec des commentaires sur les postures et comportements utiles des hommes et des femmes dans ce domaine, afin d'avoir, dans le monde du travail, plus de justice, et des sociétés plus effectives. Pour être bien clair dès le début: nous sommes contre des quotas érigés en édits permanents, mais trouvons dans ces mêmes quotas des outils temporaires effectifs si l'objectif est de réduire les barrières discriminantes qui empêchent les femmes à faire face aux mêmes choix dans le monde du travail que les hommes, afin qu'elles puissent faire leurs choix de manière plus égale avec les hommes, que règne dans le monde du travail et de l'organisation plus de justice, et que nos sociétés bénéficient de toutes les contributions féminines dont elle a besoin.

Mais pour cela, il faut commencer par démontrer et bien comprendre que ceci n'est pas le cas aujourd'hui, et pourquoi. Ce que nous tenterons de démontrer, au moyen de la recherche moderne sur ce sujet.

Explications : les barrières sur le parcours professionnel féminin

Biais multiples et généralisés envers les femmes

La recherche est de plus en plus claire et les résultats accablants: les femmes sont discriminées de manière claire et continue non seulement dans le domaine du travail, mais aussi dans de larges domaines de la société. Ce que la recherche récente démontre est combien les biais sont multiples et également inconscients, combien ils font partie de l'implicite culturel, et combien donc il est difficile de les combattre ... à moins d'en prendre conscience.

Claudia Goldin, Professeur d'Economie à Harvard, a récemment sorti une étude^{vi} fort rigoureuse démontrant que dans la plupart des professions les femmes aux USA, pour la même fonction, gagnent un salaire inférieur - de l'ordre de 25% en moyenne - et que cette décote n'a pas changé depuis 10 ans. Cette décote n'est pas due - comme certains l'affirment régulièrement - au fait que les femmes occupent des postes qui paient moins bien : elle démontre, suite à une étude détaillée, que ce fait n'explique que 15% de la décote. La différence en effet est plus grande dans les professions qui paient mieux: par exemple, parmi les spécialistes de la finance la décote est de 35% alors que chez les infirmiers, la décote n'est que de 11%. Il y a eu progrès dans le sens qu'un plus grand nombre de femmes sont dans des professions fort valorisées, mais c'est aussi là que les différences sont les plus grandes ... Pas de chance ! Et c'est ce qui explique que les femmes peuvent d'avantage progresser dans les métiers à haute valeur ajoutée, alors que la décote moyenne reste inchangée.

Desai, Chugh et Brief^{vii} ont confirmé l'ampleur sociétal du problème, et combien les hommes y sont pour beaucoup, puisqu'ils détiennent en grande partie les clés des progrès dans les organisations. Les résultats sont un argumentaire implacable, même si, après réflexion, on est obligé de confirmer par un « Ah, oui, pas surprenant... ». Ces chercheurs ont étudié les attitudes, croyances et comportements des hommes envers les femmes. Avant d'élaborer, il nous faut de suite rappeler que toute étude statistique comparant des moyennes de sous-groupes dans une population ne permet aucune conclusion sur un individu précis dans les sous-groupes étudiés (puisque la moyenne dans une population ne révèle rien sur un individu particulier dans cette population). C'est un point important à retenir: il ne permet aucune culpabilité individuelle !

Ayant fait ce préliminaire, venons-en aux résultats: les hommes mariés à des femmes qui ne travaillent pas n'apprécient guère les femmes au travail, et sont plus enclin que les hommes en général à prendre des décisions qui contrarient la progression de femmes. Ils sont d'avis (plus que les hommes en général) que des organisations avec un grand nombre de femmes fonctionnent moins bien et trouvent donc que ces organisations moins attractives. Ils sont plus enclin à refuser des promotions à des femmes (que la moyenne des hommes faisant face à ce cette question). Et leurs avis peuvent changer en fonction de leur choix de partenaire : les auteurs montrent que lorsque des hommes seuls se marient à des femmes qui ne travaillent pas, ils peuvent changer d'attitude et de comportement. Les réponses viennent non seulement de sujets américains, mais également britanniques, de jeunes étudiants et de managers plus âgés. Nous pouvons donc considérer ces résultats relativement robustes, même si l'extrapolation scientifique à la France reste à faire.

A ce stade, vous direz, « Bon, cela peut arriver, mais bientôt la grande majorité de femmes sera au travail, et ces biais disparaîtront ! » Et bien, bel essai (et d'ailleurs Goldin démontre le contraire au niveau des salaires), mais vous avez tort, comme le démontrent Reuben, Sapienza et Zingales^{viii} qui confirment combien les biais sont profonds. Dans des expériences où les « employeurs » devaient choisir des employés

potentiels pour des tâches arithmétiques où il n'y avait pas de biais de genre dans la population de candidats, les hommes à compétences inférieures à celles des candidates étaient régulièrement choisis, alors que les femmes leur auraient donné des performances supérieures (et donc les choix managériaux étaient néfastes aux organisations). L'explication révèle autant de biais contre les femmes: i) les employeurs, d'ailleurs tant féminins que masculins, sont victimes de biais d'association « les femmes ne sont pas bonnes en mathématiques » alors que dans cette population ce n'était pas le cas ; ii) lorsque les candidats pouvaient révéler à leurs employeurs leurs compétences, les hommes se présentaient meilleurs qu'ils ne l'étaient, alors que les femmes avaient tendance à se présenter en deçà de leurs compétences; iii) même lorsque les compétences des candidats étaient révélées, les employeurs dans ces expériences ne tenaient pas pleinement compte de cette nouvelle information, car leurs croyances (biaisées et erronées) que les hommes étaient supérieurs en mathématiques ne leur permettaient pas de tenir pleinement compte des informations objectives reçues concernant les candidats. Ce qui permet de mieux comprendre pourquoi aucune femme n'a jusqu'à présent dirigé le CERN à Genève, que près de 7% de femmes - sont chercheurs seniors, et que seulement 17% des postes de recherche sont occupés par des femmes.^{ix}

Les processus de labellisation : perfides et omniprésents

Pour bien comprendre la difficulté, il faut évoquer le phénomène de la « labellisation – ou « labeling » en anglais - dont l'omniprésence et la perversité ont été si bien expliquées par notre collègue Jean-François Manzoni dans son livre au titre évocateur *Set-Up to Fail : How Good Managers Cause Great People to Fail*.^x L'utilisation de labels est un comportement darwinien et donc de survie. Ce comportement dérive de routines mentales sous-conscientes profondément ancrées en nous. L'utilisation par notre cerveau de routines préprogrammées est une nécessité vitale, car si notre cerveau devait traiter toutes les informations qui lui sont soumises, notre « PC » serait en surchauffe permanente. Par sélection naturelle nous nous sommes donc mis à utiliser des routines qui conditionnent notre comportement de manière automatique. Donc, lorsque nous voyons ou entendons un chien, la routine automatique est « attention, danger, crocs, prudence, abri, défense. » Dans les temps darwiniens, les individus qui avaient de telles routines survivaient plus facilement. Nous avons des millions de telles routines en nous, transmises par hérédité et d'autres acquises par éducation et de manière variable, la chance permettant à la nature des variations et la continuation de la sélection naturelle. Nous pouvons aussi reprogrammer les routines par des actes concrets et conscients. C'est fondamental.

Les labels sont utiles, et efficaces, mais pas toujours « effectifs » c'est-à-dire générant le bon résultat. La raison est qu'ils procèdent par association, telle que « lion-griffes-danger-guetteur-proie ... » Les labels qui circulent au sujet des femmes sont du type « femme-mère-aimante-dédiée aux enfants avant tout-donc pas toujours fiable ni disponible pour les autres- ... » et hop, le tour est joué : mieux vaut recruter un homme, c'est plus sûr et moins compliqué ! Comme les labels sont renforcés par les comportements et les informations qui les confirment, nous pouvons renforcer les labels par mémoire ou analyse sélective.

Les résultats obtenus par ce genre d'expérience ont été maintes fois répétés. Ils permettent d'affirmer que les biais dont souffrent les femmes dans les carrières professionnelles sont profonds et omniprésents dans toutes les strates de la société, jeunes et âgés, hommes et femmes. Qu'ils sont autant conscients qu'inconscients, et qu'il résulte une profonde dissymétrie de traitement par la société des femmes. Et que ceci est injuste et coûteux, à plusieurs dimensions (psychologique et émotionnel, mais aussi

INSEAD Corporate Governance Initiative

Contact : Ludo Van der Heyden, Professeur en Gouvernance et Stratégie d'Entreprise, INSEAD. Courriel : ludo.van-der-heyden@insead.edu - L'auteur remercie ses collègues Herminia Ibarra et Jean-François Manzoni, tous deux plus experts dans ce sujet que lui-même, qui l'ont dirigé vers de nombreux écrits

économique tant pour les individus, que pour leurs organisations, et pour la société au sens large).

Le bilan serait déjà suffisant, mais nous n'avons pas fini : il y a en dehors des biais, d'autres facteurs qui sont autant de barrières supplémentaires pour les femmes dans leur parcours professionnel. C'est l'objet de la prochaine section.

Evolutions non-linéaires des carrières féminines : la question de la flexibilité

Etant membre du Jury du meilleur article de l'année pour la Harvard Business Review, j'avais été séduit par une superbe étude^{xi} due à deux femmes, Sylvia Hewlett et Carolyn Luce, intitulée «*Off-Ramps and On-Ramps : Keeping Talented Women on the Road to Success.*» L'étude d'un grand nombre de carrières féminines et masculines génère la conclusion claire, et à nouveau tout-à-fait acceptable, que les carrières des femmes sont non-linéaires, contrairement à celles des hommes. Ce simple constat – qui est un fait statistique et que nous expliquons dans le paragraphe suivant – a des implications fondamentales pour la gestion des talents féminins, qui doivent faire face, non seulement au biais mentionnés précédemment, mais à d'autres barrières structurelles qui les empêcheront de progresser « naturellement » en fonction de leurs performances et préférences au travail.

Les carrières linéaires des hommes sont bien connues: à 22/25 ans on termine l'université, on prend un job pour 3 à 5 ans, puis on sort avec un MBA à 30 ans, on rejoint une firme comme expert pour 3 à 5 ans à nouveau, pour avoir la responsabilité d'un projet majeur vers 35 ans, une expérience internationale est intéressante, puis on est cadre à 40, pour passer DG Associé vers 45 et DG à 50, ... Et bien sûr on tente d'éviter les mouvements « horizontaux » pour ne progresser qu'en vertical, et le plus vite possible, tout en faisant un maximum d'exercice avec les copains évitant le burn-out, le divorce ou la dépression. Une véritable ascension, et on s'y prépare comme on irait au Mont-Blanc, soit en solo (trop souvent le cas, et éprouvant), soit en équipe, et alors en suivant le patron chéri, espérant qu'il soit béni des dieux du business...

Hewlett et Luce, en étudiant plus de 3,000 carrières dans les organisations américaines, et comparant 2,400+ cas féminins avec 600 cas masculins découvrent qu'un grand nombre de femmes (le chiffre présenté en 2010 était de 58%) ont des arrêts de carrière, et sortent de la trajectoire linéaire en prenant « une sortie » vers le monde extérieur. Les raisons sont multiples: naissance bien sûr, mais aussi carrière du mari, parents vieillissants, projet caritatif, difficultés scolaires des enfants, soutien à membres familiaux, projets personnels, ...

La grande difficulté est qu'alors que la sortie est chose « normale » pour les femmes, les rampes de retour sont peu nombreuses, voire inexistantes, et ne permet donc pas de retour vers l'organisation à un poste correspondant à son talent. La grande barrière dans ce cas est non pas la capacité des femmes en question, mais la ligne « normale » d'évolution de carrière tracée par les hommes et pour eux, et qui donc leur correspond fort bien. De plus, suite à leur sortie temporaire (et même avant, puisqu'elles portent toutes – et de manière définitive - l'étiquette « femme »), elles sont également porteuses de labels tels que « attention - a d'autres intérêts dans la vie - pas dédié à la vie des affaires - peu fiable - va sans doute quitter le monde des affaires ... » peu propices à leur embauche ou leur promotion, et encore moins à leur réembauche (décision typiquement prise par les hommes aux commandes).

Ces barrières sont de nature structurelle et deviennent autant de raisons supplémentaires pour ne pas permettre aux femmes d'accéder aux carrières qu'elles méritent et désirent. Tout en affichant clairement une « objectivité » - le standard biaisé étant la linéarité des carrières masculines.

INSEAD Corporate Governance Initiative

Contact : Ludo Van der Heyden, Professeur en Gouvernance et Stratégie d'Entreprise, INSEAD. Courriel : ludo.van-der-heyden@insead.edu - L'auteur remercie ses collègues Herminia Ibarra et Jean-François Manzoni, tous deux plus experts dans ce sujet que lui-même, qui l'ont dirigé vers de nombreux écrits

Certaines organisations se sont rendues compte de ce phénomène et se sont mises à permettre des sorties temporaires pour leurs employés, en introduisant et prévoyant des possibilités de retour. Comme nous sommes dans l'étude aux Etats-Unis, où toute discrimination sexuelle est interdite, les pratiques de gestion des ressources humaines ont été modifiées pour permettre des rampes de sortie, et des rampes de retour, non seulement pour les femmes, mais pour tous les employés, féminin ou masculin. Quelle ne fut pas la surprise de voir qu'en fait il y avait des collaborateurs masculins qui ont demandé à utiliser ces rampes de sortie également, déviant donc des trajectoires linéaires de leurs collègues, auxquelles ils n'adhéraient que par crainte de représailles de leurs patrons, de leurs organisation, ou des regards de la société. Et pour un homme qui choisit sa sortie pour cause parentale, sa conjointe pouvait se permettre de ne pas prendre la sortie qu'elle envisageait pour elle.

Ce qui nous mène au point fondamental : le développement des femmes dans leurs carrières nécessite une plus grande flexibilité dans la gestion des carrières, ce qui – et c'est heureux - convient non seulement aux femmes, mais également aux hommes déviant des normes établies par la moyenne masculine. Ajoutons une implication immédiate des carrières non-linéaires des femmes : tout critère d'âge devient une barrière supplémentaire et discriminante envers les femmes.

L'argument de la flexibilité se renverse contre les femmes dans leur progression professionnelle: Goldin démontre que les plus grandes différences de salaire se trouvent dans les emplois qui demandent une disponibilité quasi totale, avec une grande capacité de réaction de la part de l'individu. Ceci explique la plus grande différence de salaire se trouve dans des postes (tel que la finance) exigeant une disponibilité quasi totale, alors que les différences pour les pharmaciens, par exemple, est quasi nulle, les horaires étant prévisibles et la disponibilité en dehors des heures d'ouverture quasi nulle. Ce sont donc bien les barrières (psychologiques et réelles) liées à la flexibilité attendue dans les différents secteurs économiques qui sont la cause première de la différence des salaires, plutôt que le sexe de l'individu.

Ceci est somme toute une bonne nouvelle : il est plus facile de changer les mentalités et les attentes, que le sexe des individus ! Et la recherche démontre ainsi que les discriminations ne sont pas des données naturelles, mais la suite de constructions sociétales et de culture professionnelle, qui sont en effet démontables et peuvent évoluer.

Ces choses sont tout-à-fait gérables, citons l'exemple d'une filiale française d'un groupe informatique de renommée mondiale. Elle s'est attelée aux conditions de travail imposées aux collaboratrices féminines, qui souvent n'étaient pas là en début de réunion tôt le matin, ni disponibles pour une réunion tard le soir, et les réunions se passaient sans elles. Le DG, sensible au stress généré par cet état de choses a établi une règle simple : plus de réunion avant 9h30 du matin et après 17h30. On aurait pu croire que la productivité en a souffert. Selon ce même DG, le contraire est vrai : une plus grande discipline, des réunions où tout le monde est présent, plus besoin de faire le relais avec les absents, et surtout, comme le souligne fièrement ce directeur, « on est tous plus zen, plus concentrés sur le boulot, et avons tous gagné en qualité de vie de famille et personnelle. De plus, les collègues dans d'autres entreprises envient notre fonctionnement, ce qui facilite notre recrutement. » Soulignons la plus grande flexibilité pour les employés au prix d'une discipline collective plus grande, avec l'organisation qui en sort gagnante.

Autres barrières non-naturelles dans le parcours professionnelles des femmes

Ceci suffirait déjà pour rendre difficile la progression des femmes dans les organisations. Mais il y a d'autres raisons qui se superposent aux discriminations déjà identifiées.

Une étude remarquable a été faite par notre collègue Herminia Ibarra, avec la collaboration de Nancy M. Carter, Vice-Présidente de l'organisation Catalyst qui aide les organisations à promouvoir les opportunités pour les femmes dans les affaires, et Christine Silva, Directrice de Recherche de cette même organisation.^{xii} Celle-ci confirme que les femmes bénéficient d'autant de mentors et de coaching que les hommes, mais que la différence se fait au niveau de ce qu'elles identifient comme le sponsoring : c'est-à-dire les recommandations faites pour obtenir des jobs clés. La progression dans les organisations se fait, non tant par le coaching ou le mentoring, mais par la performance dans certains postes clés, qui permet d'être reconnu et d'avancer. Ce que ces auteurs démontrent est que les femmes sont fort moins bien « sponsorisées » que les hommes, ce qui fait qu'elles n'accèdent pas aux postes qui sont les voies royales pour les postes de direction générale. Les hommes sponsorisent plus facilement d'autres hommes, et les labels mentionnés plus haut n'y sont pas étrangers (« ah, il la recommande, il doit bien l'aimer ... »).

Cela suffirait déjà, mais les choses sont encore pires. Hekman, Yang et Foo confirment que les cadres minoritaires (dont les femmes) qui recommandent activement des candidats minoritaires (dont les femmes) sont vus comme moins performants que les cadres qui ont des attitudes moins positives vis-à-vis des minoritaires ... sauf si ces cadres sont des hommes blancs !^{xiii} Donc, ces cadres ont, selon cette recherche, bien raison de ne pas être perçus comme actifs ou positifs en terme de minorité, car cela va leur coûter en terme de performance perçue. Etant rationnels, ces cadres minoritaires (dont les femmes) vont donc – et c'est leur intérêt – se mettre à promouvoir des cadres « classiques » et non-minoritaires.

Ce que tout ceci démontre est que les biais contre la progression des femmes sont donc profonds, fort pernecieux et omniprésents. Pris dans leur ensemble, ces explications permettent (enfin !) de donner une explication rationnelle au très faible pourcentage de femmes parmi les cadres supérieurs, et aux faibles progrès enregistrés même dans un contexte où on en parle beaucoup et où l'on pourrait croire à une plus grande prise de conscience.

Il semble bien que face à ces barrières visibles et invisibles, la régulation est un dernier recours pour faire avancer de manière significative les choses et de faire reculer la discrimination que subissent les femmes, encore aujourd'hui. A nouveau, rassurons le lecteur : tous nos propos sont statistiques, et ne s'appliquent donc pas à un tel cadre, voire à une telle organisation, mais révèlent des caractéristiques qui n'affectent pas chaque individu, mais qui sont présentes « en moyenne » et affectent le monde du travail par des biais qui peuvent être décrits comme faisant partie de « l'air ambiant ». Beaucoup de ces biais ne sont pas des biais spécifiques uniquement contre les femmes, mais aussi contre toute minorité, et s'appliquent donc à d'autres catégories minoritaires. Ce qui contribue que ce combat (oui, il s'agit d'un combat dans la mesure où il en coûte aux protagonistes) est également un combat pour la promotion de la diversité dans le monde du travail.

La grande avancée: les quotas pour les conseils d'administration

La percée norvégienne

Il est bien admis que la percée s'est faite lorsque le Ministre norvégien du Commerce et de l'Industrie, Angsar Gabrielson, s'est sérieusement fâché contre le

INSEAD Corporate Governance Initiative

Contact : Ludo Van der Heyden, Professeur en Gouvernance et Stratégie d'Entreprise, INSEAD. Courriel : ludo.van-der-heyden@insead.edu - L'auteur remercie ses collègues Herminia Ibarra et Jean-François Manzoni, tous deux plus experts dans ce sujet que lui-même, qui l'ont dirigé vers de nombreux écrits

monde des affaires dans son pays pour les faibles progrès, malgré ses multiples exhortations, de la présence féminine dans les échelons supérieurs des sociétés norvégiennes. Mais le résultat a surpris: le ministre a présenté devant son parlement qui les a approuvés des lois et une régulation qui exige des quotas de 40% pour les conseils d'administration des firmes gouvernementales et cotées. La mise en place s'est terminée en 2008. Le monde des affaires s'en est fortement plaint, mais cela fait aujourd'hui partie du paysage économique du pays. Les choses peuvent donc changer, mais il faut un effort sociétal, une marche forcée, et ... un homme à la manette aide !

Cette régulation eut un nombre de conséquences largement non-prévus, qui sont autant d'effets induits de la régulation. D'abord, un nombre élevé de firmes (plus de 100) ont décidé de changer de statut social, sans bien sûr admettre qu'elles le faisaient pour ces raisons ... Ensuite, les conseils d'administration norvégiens se sont rajeunis et se sont internationalisés, beaucoup de conseils de nomination allant à l'étranger pour trouver leurs nouvelles recrues. La valeur moyenne des firmes cotées a reculé, démontrant également que les investisseurs n'étaient pas favorables à cette régulation forcée.^{xiv} La suite aussi a été surprenante : les acquisitions de sociétés étrangères ont augmenté, avec des résultats pas nécessairement positifs. Mais sans doute la plus grande implication a été l'exemple donné par la Norvège à l'Union Européenne et plus largement dans le monde.

Une grande avancée : l'initiative Reding de la Commission Européenne

Fort de l'expérience norvégienne, et dans un contexte de crise financière qui était largement la conséquence d'une accumulation d'erreurs de gouvernance (autant des firmes, que du gouvernement américain dans sa politique économique et de libéralisation des marchés financiers), Viviane Reding, Vice-Présidente de la Commission Européenne, a initié un grand débat sur la généralisation des mesures norvégiennes à toute l'Europe. La Commission Européenne étant remarquablement démocratique dans ses processus de consultation, nous y avons nous-mêmes répondu.^{xv}

Afin d'étayer cette réponse, nous avons soumis un questionnaire quant à la désirabilité de quotas pour la présence des femmes aux conseils. Les réponses recueillies sont remarquables : i) hommes et femmes sont unanimes quant à l'opportunité et aux bénéfices d'avoir plus de diversité dans les conseils (et aux niveaux supérieurs des entreprises) ; ii) les hommes dans leur grande majorité (9 sur 10) sont opposés à des quotas, et estiment que cette diversité doit se faire de manière « naturelle » (le fait que ce progrès naturel n'ait pas vu le jour depuis au moins 2000 ans ne semble pas les gêner, où peut-être sont-ils un peu optimistes quant aux progrès « naturels » dans un domaine où les barrières sont en fait peu naturelles et coriaces) ; iii) 50% des femmes partagent cet avis masculin, mais un nombre égal, tout en n'aimant pas les quotas non plus, est d'avis que l'injustice avait assez duré et qu'un changement forcé s'imposait, sans quoi il serait trop tard pour elles, leurs filles et petites-filles ...

Madame Reding a été résolument de l'avant, mais – de manière prévisible vu les conclusions de notre enquête – avec une commission paritaire homme-femme n'a pas été pleinement entendue par ses pairs de la Commission. Le résultat est que la Commission a admis le principe des 40% au niveau des Conseils d'Administration en laissant chaque pays voir comment celui-ci implémentera le principe. En novembre 2013 le Parlement vota la loi. Plusieurs pays, dont la France, n'ont pas attendu, le Parlement français vota en janvier 2011 qu'un quota à 40% serait effectif dès 2017 pour les 5,000 plus grandes sociétés françaises. Les Britanniques, farouchement opposés initialement, ont été pris par la vague, de même que la Chancelière Merkel et la patronat allemand, tous deux plutôt négatifs quant à tout quota.

La nouveauté : les différences, les complémentarités et l'argument de la diversité et de l'indépendance

Ce qui est très nouveau dans ce débat hommes-femmes est qu'il s'articule autour des différences de comportements et de points de vue entre hommes et femmes, alors que jusqu'alors le débat se focalisait sur l'égalité d'opportunité et de rémunération, sur la similarité des contributions, dans un monde où la réalité était bien différente.

L'argumentation pour les quotas est très intéressante également par le fait qu'elle s'appuie dans son argumentation sur la différence des contributions féminines : les femmes sont vues comme plus directes et meilleures pour identifier dans leurs conseils les questions qui fâchent (les hommes), moins soucieuses de préserver les apparences, plus à même de faire preuve d'indépendance et plus à même de démontrer des comportements collégiaux, si vitaux au bon comportement des conseils. Tout ceci est très différent des arguments habituels dans ce domaine, où l'argumentation était exclusivement sur base d'égalité.

Ceci fait que l'argumentation n'est pas en fait une argumentation de ce que les anglo-saxons appellent « the battle of the sexes », mais plutôt une argumentation plus profonde pour davantage de justice et d'efficacité économique. Il se soucie d'une plus grande diversité de points de vues et d'indépendance dans les conseils d'administration. Ce mouvement se justifie donc pour ce qu'il apporte aux femmes dans leurs carrières, mais au delà, il rejoint une demande pour une meilleure gouvernance des entreprises et une plus grande flexibilité et plus d'ouverture dans le marché de l'emploi. Il ne faut donc pas s'arrêter superficiellement à la question des quotas, qui sont à voir comme des leviers temporaires de changement, afin de réduire les biais trop exclusivement masculins, et trop exclusivement maintenus par des acteurs d'un même point de vue, d'une même élite, voire d'un même club (national, culturel, social, école, université ...).

Commentaires finaux et espoirs

Le problème est complexe et n'est pas uniquement une question de quota

Nous avons tenté ici de présenter quelques résultats de la recherche récente qui éclairent les barrières discriminantes rencontrées par les femmes dans leur parcours professionnel et d'ainsi expliquer pourquoi si peu d'entre elles arrivent à les franchir toutes. Tout parcours professionnel réussi est le résultat d'une suite de décisions favorables qui permet d'atteindre le niveau supérieur. Faisons un peu de mathématique pour élaborer ce point et ainsi démontrer qu'il ne faut pas de grandes discriminations pour avoir un faible pourcentage de femmes parmi les cadres dirigeants.

Imaginons que tout individu qui vise le niveau de dirigeant supérieur doit franchir 10 barrières pour arriver à son but, et qu'à chacune des barrières les femmes sont discriminées, même faiblement. Faisons l'hypothèse que la probabilité qu'une femme sera promue est 0,90 de celle d'un homme (donc une discrimination de 10%). Dans ce cas, un peu de mathématique élémentaire détermine la chance qu'une femme atteigne le « niveau 10 » est de 35%. Si le parcours est plus long, les obstacles plus nombreux, et la discrimination est plus forte, ce pourcentage sera encore plus faible. Ainsi, avec la même discrimination de 10%, mais avec 15 barrières, la probabilité de voir émerger une femme tombe à 21%, tandis qu'avec une discrimination à 20%, la probabilité tombe à 4% - ce qui en fait sont des chiffres plus proches de la réalité d'aujourd'hui.

Nous avons démontré dans cet article que les barrières que devaient franchir les femmes pour atteindre le niveau supérieurs sont multiples, souvent implicites (par

« labelling »), et que cette discrimination était souvent la conséquence d'autres motifs, tels qu'une exigence de disponibilité, de carrière linéaire, ou d'association avec des préjugés contre les carrières féminines. Tous ces phénomènes s'additionnent et notre petit modèle mathématique montre bien pourquoi il ne faut que de petits biais pour expliquer le très faible pourcentage de femmes aux sommets des organisations.

Nous terminons par l'argument que la fin de cette discrimination demande non pas des quotas mais des changements d'attitudes et de comportements, d'abord de la part des hommes.

De nouvelles attitudes et comportements

Une première attitude est une posture d'humilité face aux préjugés et biais dont nous sommes tous victimes. C'est la reconnaissance du danger d'associations implicites qui se font dans notre cerveau, défavorables à la promotion des femmes. Ces mécanismes ne peuvent être démontés que consciemment, en acceptant que nos jugements peuvent être sujets à biais, préjugés injustifiés et inconscients.

Mon collègue Jean-François Manzoni recommande aux décideurs de mettre un peu de doute dans tout processus de décision, en se demandant si face à une décision il se pourrait que l'on puisse être sujet à un biais discriminant. C'est ce que je décrirais comme une plus grande maturité de décision, et une plus grande ouverture sur les possibilités de biais, de préjugés qui peuvent biaiser nos décisions.

Pour combattre ces obstacles, rien de tel aussi qu'une bonne dose d'indépendance, de juges impartiaux, ni pro-hommes, ni pro-femmes, jugeant simplement les arguments, les mérites des uns et des autres, et de leurs arguments et de leurs accomplissements. Cela doit rester le but final.

Au vu de ces discriminations implicites, et souvent inconscientes, il n'y a sans doute besoin que d'un coup de pouce. Les comportements souhaités sont de ne pas de suite rejeter l'argument en faveur d'une candidature féminine, de remplacer le biais négatif, voire l'avis « qui tue », par une hypothèse de valeur ajoutée, par un point de vue plus favorable, d'un regard plus bienveillant, sans faveur excessive. Pour qu'enfin l'individu s'impose, pour son mérite et sa valeur réelle, et non parce que l'individu est né homme ou femme, où doit remplir ou souffrir d'un quota quelconque.

Et il est intéressant, en concluant, de pointer du doigt là où le bas blesse le plus : un manque de flexibilité dans le monde du travail, qui demande – plus idéologiquement que par nécessité – un dévouement sans limites, un engagement sans failles, où la vie non-professionnelle n'a plus de place. Rendre les postes de dirigeants pour que tous, hommes et femmes, ne se trouvent plus devant ce choix entre carrière et vie de famille, entre vie professionnelle et vie personnelle. Et de se rendre compte que tous, hommes aussi, désirent et pourront bénéficier d'un plus grand choix en la matière. Favorisant ainsi un monde du travail plus juste.

C'est aussi un chantier où l'Europe peut être exemplaire pour le monde, et l'est déjà. Il n'y a qu'à souhaiter de ne pas rester sur les acquis d'aujourd'hui évoqués antérieurement.

Vers un monde sans discrimination et une régulation à revoir

Mais nous n'y sommes pas encore, alors comment nous en rapprocher ? C'est justement pour nous aider à y parvenir que les quotas sont justifiés. Les quotas durables n'ont pas leur place dans une société démocratique et égalitaire, mais ils peuvent se justifier comme levier de changement des comportements et des mentalités - dans cet

ordre, car c'est bien par les changements de comportements, et l'analyse des résultats produits, que les mentalités et les valeurs peuvent changer durablement.

Après plus de 2000 ans de non-progrès « naturel », il fallait un vrai changement. Il est intéressant que la grande percée de la discrimination positive au sein des conseils d'administration nous soit venue de la Norvège démocratique et qui force une discontinuité dans les comportements au sommets des sociétés, une véritable marche forcée, mais qui une fois le chemin pris, se transforme en expérience utile, voire heureuse, et, nous l'espérons, durable.

Par nécessité démocratique, il faut que ces régulations qui discriminent positivement soient limitées dans le temps, justifiées par un besoin de changement substantiel des mentalités et des comportements. Sinon on remplace une injustice par une autre (et c'est bien l'argument principal contre la discrimination positive).

Il est à espérer que ces régulations puissent très vite disparaître. Nous avons d'ailleurs suggéré qu'elles puissent être énoncées de suite comme temporaires, pour souligner que le but est bien un levier pour forcer un changement désiré qui ne viendrait pas « naturellement », où s'il pourrait aboutir ainsi, ce serait nécessairement trop lent, l'injustice se maintenant trop longtemps. Le fondement pour cet argument est que les discriminations résultent souvent pour des raisons qui ne sont pas naturelles et qui génèrent une société non seulement profondément injuste avec les femmes, ni démocratique (puisque les femmes sont majoritaires), mais qui surtout se prive de grandes contributions féminines, la rendant moins effective et efficace, moins diverse, et donc moins éclairée.

ⁱ « Les femmes administrateurs au sein des conseils d'administration des sociétés du SBF 120 en 2013 », Rapport présenté par Karima Bouaiss et Agnès Bricard, *Fédération Femmes des Administrateurs & IAE Université de Poitiers* (2013).

ⁱⁱ « Femmes DAF : les 9 du SBF 120 » par Sophie Lhameen, dans : *Cadre et Dirigeant Magazine*, le 3 juillet 2014.

ⁱⁱⁱ « Number of Fortune 500 women CEOs reaches historic high », par Caroline Fairchild, dans : *Fortune*, le 3 juin 2014.

^{iv} « Does mandatory gender balance work ? Changing organizational form to avoid board upheaval, » par Oyvind Bohren et Siv Staubo, dans : BI Norwegian Business School (March 20, 2013) et *Journal of Corporate Finance* (2014 ou 2015).

^v « Even Scandinavia has a CEO Gender Gap, » par Christina Zander, dans : *The Wall Street Journal*, le 21 mai 2014.

^{vi} « A Grand Gender Convergence : Its Last Chapter », par Claudia Goldin, dans : *The American Review* (2014), 104(4), pp. 1091-1119.

^{vii} « The Implications of Marriage Structure for Men's Workplace Attitudes, Beliefs, and Behaviors toward Women, » par Sreedhari D. Desai, Dolly Chugh, et Arthur P. Brief, dans : *Administrative Quarterly* (2014) 59, pp. 330-365.

^{viii} « How stereotypes impair women's careers in science, » par E. Reuben, P. Sapienza, L. Zingales, dans : *Proceedings of the National Academy of Sciences* (2014).

^{ix} « Rich, white men at the top of CERN, » dans : *Science Nordic* (August 11, 2014).

^x *Set-up to Fail : How Good Managers Cause Great People to Fail*, par Jean-François Manzoni, Harvard Business School Press (2002).

^{xi} « *Off-Ramps and On-Ramps : Keeping Talented Women on the Road to Success*, » par Sylvia Ann Hewlett et Carolyn Buck Luce, dans : *Harvard Business Review* (March 2005), pp. 43-54.

^{xii} « *Why Men Still Get More Promotions Than Women*, » par Herminia Ibarra, Nancy M. Carter, et Christine Silva, dans : *Harvard Business Review* (September 2010), pp. 80-85, 126.

^{xiii} « *Does valuing diversity result in worse performance ratings for minority and female leaders?* » par David R. Hekman, W. Yang & M.D. Foo. *Best Paper Proceedings of the 2014 Academy of Management Meeting* (August 2014).

^{xiv} « *The Changing of Boards : The impact on firm valuation of mandated female board representation*, » par Kenneth R. Ahern et Amy K. Dittmar, dans : *Quarterly Journal of Economics* (2012) 127(1), pp. 137-197.

^{xv} *Submission to the EU Consultation on Gender Imbalance on Corporate Boards in the EU*, par Ludo Van der Heyden (Editeur), Directeur de l'Initiative INSEAD en Gouvernance d'Entreprise (12 Mai 2012), disponible sur le site www.insead.edu/governance. (<http://centres.insead.edu/corporate-governance-initiative/research/women-on-boards.cfm>)