

Le plafond de verre

Le "plafond de verre". Une expression poétique, non ? Pourtant, elle désigne une réalité on ne peut plus terre-à-terre : les femmes ont peut-être réussi à conquérir le monde du travail, mais une barrière invisible les empêche d'accéder aux postes les plus élevés dans les hiérarchies professionnelles. Enquête sur une barrière aussi implacable qu'invisible.

par Amanda Chapon



"Le plafond de... vair ? Le plafond vert ?" Non, le plafond de verre, le "glass ceiling". Cette formule, créée par des sociologues américains à la fin des années 1970, est une métaphore très efficace pour évoquer un phénomène malheureusement courant : la ségrégation verticale que subissent certains groupes ou minorités. Ainsi, à études et compétences égales, les femmes ne font pas les mêmes carrières que les hommes, elles n'accèdent pas aux positions d'autorité. Comme si un mur invisible les empêchait de grimper les derniers échelons. Ce qui est pour le moins frustrant et qui, chez certaines femmes, entraîne "un grand découragement, voire même de l'amertume", témoigne Selma, cadre dans l'administration.

Le problème touchant tous les pays, les développés comme ceux en voie de développement, de très nombreuses études et rapports sur les inégalités de carrière entre hommes et femmes ont été publiés, à l'initiative de pouvoirs publics, de chercheurs, ou même d'entreprises. On en a tellement débattu que certains sociologues préfèrent désormais parler d'un "ciel de plomb" qui pèse sur les carrières féminines : les obstacles, pour en être davantage connus, n'en restent pas moins lourds. Afin de se donner une idée, mondialement, le pourcentage de femmes ayant une position "d'encadrement" est de seulement 22%.

Et, même si l'accès des femmes aux postes de cadre se généralise progressivement, elles ont souvent moins de responsabilités, gèrent des équipes

plus restreintes et sont cantonnées dans certaines branches. Par exemple, les ressources humaines ou la communication, dont on considère qu'elles requièrent des compétences relationnelles dites "féminines".

Au Maroc, pour la journaliste et députée Fatiha Layadi, "on n'est même pas dans le plafond de verre, on est encore dans le plancher des vaches" ! Cette affirmation se trouve confirmée par l'enquête de rémunération menée en 2008 par le cabinet de ressources humaines Diorh. Selon cette étude, seuls 19% sont des directeurs de fonctions, et on ne trouve que 5% de femmes aux postes de directeurs d'organisation (top management, DG).

En fait, la proportion des femmes dans l'entreprise décline fortement au-delà de la position de cadre. Mais ce qui est le plus étonnant, c'est la comparaison entre les salaires. Sans surprise, on apprend que les femmes sont généralement moins bien payées que les hommes. Une exception, et de taille : en moyenne, les femmes directrices de fonction sont 11% mieux payées que leurs collègues masculins. L'explication avancée par Ghizlane Laabi, responsable de l'enquête des salaires Diorh, est étrangement logique.

Ainsi, selon la consultante, cet état de fait "montre d'abord en quelle estime les femmes sont habituellement tenues par leur hiérarchie et leurs managers". Jusque là, rien que de très normal. Mais c'est aussi "une manière de compenser la stagnation de leur carrière par une évolution salariale !" Un comportement paradoxal, anachronique, alors que le marché du travail est actuellement caractérisé par une pénurie de compétences.

Surtout, le contraste est frappant entre monde économique et monde politique. Ces dernières années, avec la réforme du code de la famille et la nomination de 7 ministres féminins au gouvernement, le roi a envoyé un message fort à la société marocaine comme à la communauté internationale. Un concept de visibilité qui n'est pas pris en compte par le monde de l'entreprise.

Selon Mohamed Chaïbi, Vice Président de la Cgem (association patronale), il est en effet "plus facile d'être en avance en politique que dans le monde de l'entreprise. Dans l'entreprise, les gens parlent en terme d'intérêts. Personne ne va défendre vos intérêts s'il n'y a pas un intérêt lui-même." La voix du pragmatisme. Cependant, une autre voix, tout aussi pragmatique, se demande si ce n'est pas nier les effets positifs du marketing, à l'heure où les entreprises mettent sans arrêt en avant leur "citoyenneté" ?

De même, pour expliquer le phénomène, on a envie de crier "machos" : ce qui serait un peu trop simpliste... Bien sûr, le poids du patriarcat se fait toujours ressentir dans une société où les femmes étaient, il y a quelques années à peine, considérées comme d'éternelles mineures. Et les stéréotypes qui font de l'ambition et la compétitivité des qualités typiquement masculines ont un impact certain, sur le recrutement mais aussi sur les comportements de beaucoup de femmes.

Ces dernières auraient intériorisé ces "normes", ce qui expliquerait le manque d'ambition professionnelle, mais surtout de combativité et de confiance en elles que Bouthayna Iraqi Houssaïni a remarqué chez beaucoup de cadres. "Elles ont besoin qu'on les pousse à se dépasser, qu'on leur dise qu'elles peuvent y arriver.

Alors, quand au contraire on leur met des bâtons dans les roues..." Mais il peut également s'agir d'un choix raisonné pour éviter le "coût psychologique" à surmonter pour s'imposer dans certaines carrières...

Pour Ghizlane Laabi, ce qui limite principalement l'accès des femmes au "top management", c'est qu'on considère, souvent à tort et parfois à raison, qu'elles ont d'autres responsabilités (familiales) qui accaparent leur temps : "Les hommes sont privilégiés parce qu'ils sont plus disponibles, plus mobiles..." Et en effet, la question de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle joue un rôle primordial dans la problématique du "plafond de verre" ! La maternité, parce qu'elle induit des discontinuités dans la carrière, reste préjudiciable. Le modèle du manager idéal est toujours un homme disponible et mobile.

La fameuse double journée féminine est également un obstacle puisqu'elle "l'empêche d'entretenir un réseau, par manque de temps à consacrer aux dîners ou aux cafés avec d'autres cadres et dirigeants", ajoute Bouthayna Iraqi Houssaïni.

Enfin, un autre facteur important évoqué par Mohamed Chaïbi, et qui expliquerait en partie les 5% seulement de femmes dans le top management : les actionnaires des entreprises, en général masculins, nomment le plus souvent des hommes aux comités d'administrations (CA), et ces derniers font de même lorsqu'il s'agit de choisir un directeur général.

Devant un tel cercle vicieux, n'est-il pas illusoire de vouloir briser le plafond de verre ? Ne déchirez pas votre tailleur, l'espoir est permis, les Philippines en sont la preuve ! Dans ce pays en voie de développement, selon une étude du cabinet Grant Thornton (www.grantthorntonibos.com), 50% des cadres sont des femmes. C'est le seul pays sur les 32 étudiés par le cabinet à assurer cette parité professionnelle, et ce devant des pays novateurs comme la Suède. La raison ? Tout d'abord, les filles sont davantage encouragées à étudier que les garçons, souvent destinés aux métiers manuels. De plus, leurs compétences sont largement reconnues, par leurs employeurs qui louent leur sens des responsabilités et leur motivation. Elles bénéficieraient en outre d'un avantage indéniable qui leur permet de mener de front, carrière et vie de famille : les domestiques. Euh, ça vous rappelle quelque chose ?

Bien sûr, il ne faut pas se leurrer, les Philippines restent minoritaires dans les postes de direction... Pourtant, elles vont dans la bonne direction, encouragées par leur présidente de la république. Et d'autres pays ont mis en place des mesures incitatives, comme le label "Egalité" qui récompense en France les entreprises, administrations et associations qui s'engagent à promouvoir l'égalité professionnelle hommes-femmes. De manière plus radicale encore, certains états ont adopté une démarche "coercitive" : la Norvège, par exemple est célèbre pour avoir instauré en 2006 un quota légal de 40% de femmes dans les conseils d'administration. Les entreprises qui ne s'y conforment pas sont dissoutes !

Cependant, les quotas, objets de nombreuses polémiques, ne sont peut-être pas nécessaires. Il paraîtrait que beaucoup d'hommes accordent dorénavant une plus grande importance à leur vie de famille, se ménageant des breaks pour aller voir la petite dernière danser ou surveiller les devoirs de l'aîné, sans oublier

d'emmener leur femme en week-end romantique. Peut-être qu'un jour, les femmes ne seront plus stigmatisées parce qu'elles ont manqué une réunion pour cause d'enfant malade, pour la simple raison que les hommes feront de même ! Chut ! On rêve...

publiée le 01/03/2009