

Marie Donzel

«Sortons de l'idée qu'on n'y est pour rien face aux inégalités hommes-femmes»

INTERVIEW
CHARLINE CAUCHIE

Enseignante à Science Po Paris et consultante, Marie Donzel est spécialiste des politiques de transformation et d'inclusion, de prévention et gestion des risques psychosociaux ainsi que des souffrances et violences au travail. Elle a dirigé son propre cabinet de conseil avant de passer la main et d'écrire cet essai percutant paru fin 2024 : «Les inégalités justifiées, comment moins payer les femmes en toute bonne conscience».

Dans une récente interview à L'Écho, Fabien Pinckaers, CEO d'Odoo, expliquait avoir une politique de recrutement «agressive» et ne retenir «qu'un pour cent des gens qui postulent». À la question de la proportion de femmes, il a parlé d'une «répartition équilibrée» chez les consultants et commerciaux, mais de 2% à peine chez les développeurs arguant que c'était «représentatif du marché» et «purement culturel» et ajoutant être contre des quotas qui «diminueraient» les standards de son entreprise. Qu'en pensez-vous ? Cette question, je l'ai énormément entendue. C'est un débat sans fin et surtout mal posé. Quand on se retrouve avec seulement 2% de femmes dans un secteur de son entreprise, on peut avoir deux analyses de la situation. Soit, il faut se rendre à l'évidence que les femmes ne sont pas suffisamment compétentes pour travailler dans ce secteur. À un moment, il faut

avoir l'honnêteté de dire les choses comme on les pense. Et si on me dit : «nos critères sont les bons, ce sont les femmes qui sont moins bonnes», ça me va !

Soit, il faut reconnaître que la façon dont on sélectionne n'est pas adéquate pour représenter l'état des compétences disponibles. Entre ces deux analyses, j'entends souvent «ce n'est pas notre faute, les écoles ne sortent que 20% de femmes». Là, c'est un problème soi-disant insoluble alors qu'on voit bien que pour d'autres sujets, les entreprises ont leur mot à dire sur ce que font les universités. Le business d'une école, même si elle est publique, c'est de permettre des débouchés professionnels et d'assurer l'emploi. Mais tant que le marché est plutôt favorable aux hommes, les écoles ne changeront pas non plus leurs critères de sélection ou de formation.

Autre élément : on voit un nombre significatif de femmes qui sortent d'écoles d'ingénieurs et qui ne vont pas exercer le métier pour lequel elles ont étudié et été formées. Elles vont faire autre chose, ou, quand elles vont dans les start-up ou l'industrie, elles bifurquent rapidement vers des fonctions de support. Ce n'est pas une situation dont on peut se satisfaire, et je ne pense pas qu'on puisse y apporter la réponse du mérite ou des compétences. La méritocratie, c'est à présent 50 ans de littérature en sociologie qui montre que le mérite n'est jamais que la façon de distinguer ceux qui appartiennent déjà aux privilégiés.

Et quid de l'argument culturel invoqué, à savoir qu'en Inde, on a plus de femmes que d'hommes développeurs ?

Ce n'est pas un argument culturel, mais démographique et politique. Il est souvent avancé concernant l'Inde ou la Chine. En Chine, le régime a promu l'industrie et l'égalité femmes-hommes de façon maoïste.

En Inde, vous avez une stratégie économique à l'échelle de la nation, portée sur le fait d'être le pays vivant en développeurs. Cela pose d'autres enjeux parce que, pendant ce temps-là, les

femmes et hommes développeurs ne sont pas profs ou médecins, mais passons. Si on prend l'exemple de l'Islande, de la Norvège ou de la Suède, pourquoi ces pays sont-ils leaders en matière d'égalité ? Tout simplement aussi pour une raison démographique. Ils ne sont pas assez nombreux. Donc, ça fait 80 ans qu'ils savent qu'ils ne peuvent pas se permettre d'avoir la moitié de la population qui ne bosse pas.

Quand je suis confrontée à des chefs d'entreprise qui disent : «ce n'est pas ma faute», ça raconte quelque chose. Si vous avez besoin de vous justifier, c'est que la situation est dérangeante. Les inégalités sont devenues dérangeantes pour l'immense majorité des gens.

Et on fait quoi, alors ?

D'abord, on assume. En tant que dirigeant, est-ce que ces 2% sont un problème qui me dérange ou pas ? À mon avis, le statu quo finira par avoir des coûts, y compris avec les investisseurs, parce qu'aujourd'hui ceux-ci sont attachés (à raison) à la parité. Notamment parce qu'ils raisonnent à partir d'une matrice des risques, et qu'on sait depuis les années 1990-2000 que plus une gouvernance rassemble des personnes qui ont les mêmes caractéristiques sociologiques, moins ses décisions sont robustes. Donc, dire : «la parité, je ne peux rien y faire», c'est fragilisant en termes financiers, mais aussi en termes juridiques, parce qu'il y a de nouvelles lois qui arrivent, et en termes de réputation, parce que ça intéresse les consommateurs finaux.

Sur les quotas, parfois, on n'a pas le choix, c'est le légal qui le veut. Dans certains cas, je les recommande, car c'est un outil d'accélération. Si le problème qu'on a, ce sont des femmes qui montent les échelons de la hiérarchie jusqu'à un certain point et puis font face au plafond de verre, on va constater que ça décourage un certain nombre d'entre elles qui quittent l'entreprise ou ne s'y projettent pas. Là, je vais conseiller un effet de normalisation des femmes à des postes à responsabilité. Cela va rapidement produire de la dynamique.

Ya-t-il d'autres outils que les quotas ?

Plein ! Et si un dirigeant estime que l'égalité professionnelle est un sujet aussi stratégique que procéder à une fusion-acquisition ou à une transformation de l'appareil productif (et la parité, c'est une transformation de l'appareil productif, cela dit en passant), il le mettra en place avec bien d'autres paramètres. On adore l'idée de l'entrepreneur qui saute dans le vide et construit le parachute avant la descente. Sur les inégalités, il faut cette ambition-là : changer de mindset, faire de la conduite du changement, négocier avec les financeurs pour avoir de la marge pour les investissements. Il faut sortir de l'idée qu'on n'y est pour rien et qu'on n'y peut rien.

Je m'intéresse aussi à ce qu'on appelle le «Daddy Bonus» et le «Mommy penalty» à l'arrivée des enfants. Quand les entreprises disent que la répartition des tâches domestiques dans les couples ne les concerne pas, bien sûr que si, car elles en sont bénéficiaires. Un dirigeant m'a dit un jour : «À 18h30, je vire tout les mecs de ma boîte. S'ils veulent, ils peuvent aller au bistrot. Mais je ne fais pas garderier pour les papas qui ne veulent pas donner le bain.»

Vous avez d'autres exemples de bonnes pratiques ?

Il y a quelques années, un dirigeant m'a contacté après la sortie du premier palmarès Challenges des entreprises les plus women-friendly. Il avait été piqué parce qu'il se classait assez mal alors qu'il s'était toujours cru féministe. Il s'est donné trois ans pour atteindre l'égalité professionnelle et m'a d'abord demandé les données sur le coût d'une maternité en termes de carrière pour une femme. Et résultat : un enfant, ça coûte 3-4 ans, pas uniquement imputable à l'employeur, mais c'est ce qui se passe globalement parce que la travailleuse est plus fatiguée, réduit la voilure, ne participe plus à tout l'informel de l'entreprise, ne se projette plus forcément dans des expatriations, etc.

Ce patron faisait déjà des choses, comme l'augmentation systématique au retour du congé maternité, mais il a créé tout son dispositif autour de ces 3-4 ans, en disant qu'il allait demander aux hommes un effort de cette durée avec moins d'augmentations pour eux, plus de nominations de femmes à des postes à responsabilité, etc. Il savait qu'il y aurait des départs et pensait même que ce serait mieux ainsi, car certains hommes n'étaient pas prêts à cette égalité. Il a fini premier au fameux classement moins de trois ans après.

Vous finissez le livre sur cette phrase : «Il est grand temps de renoncer au privilège masculin. C'est donc de ça dont il s'agit ?»

La déprise des hommes est un enjeu très important. Arrêter de vouloir être plus riche, plus puissant. À l'échelle d'une boîte, c'est faire un pas de côté, lâcher du pouvoir et le donner. Faire l'exercice du «privilège checking» : reconnaître que les privilèges dont les hommes bénéficient sont le résultat du fait qu'il y a des femmes dans leur environnement proche et dans la société (instituts, infirmières, etc.) qui leur ont permis d'arriver là où ils sont. Et redistribuer une part de ce pouvoir.

Est-ce qu'on se plante en mettant en place des coachings spécifiques pour les femmes en entreprise ?

C'est une très mauvaise idée de commencer par dire aux femmes qu'il leur manque des choses. C'est dire en creux que les hommes savent faire naturellement. Quand je mets en place des programmes d'«empowerment» pour les femmes, je fais le programme-miroir pour leur manager. Si on organise des formations «savoir négocier», il faut qu'il y ait des formations «savoir écouter» de l'autre côté pour comprendre les biais dans la négociation.



«La déprise des hommes est un enjeu très important. À l'échelle d'une boîte, c'est faire un pas de côté, lâcher du pouvoir et redistribuer une part de celui-ci», estime Marie Donzel. © ROMAIN BRAQUET

«Si vous avez besoin de vous justifier, c'est que la situation est dérangeante. Les inégalités sont devenues dérangeantes pour l'immense majorité des gens.»

MARIE DONZEL
ENSEIGNANTE À SCIENCE PO PARIS
ET CONSULTANTE