

# Pontificium

## Introduction

Je souhaite débiter mon propos par deux remarques. La première est un bon mot. Je dis souvent que « *Quand un homme est nommé à un poste de direction, il a le bénéfice du doute. Quand il s'agit d'une femme, elle a la certitude du doute* ». En effet, l'image de la femme, avant même de considérer ses compétences, ses qualités, son expérience semble souvent jouer en sa défaveur. Je m'attèlerai à démontrer pourquoi et en quoi c'est l'une des raisons principales des inégalités entre hommes et femmes au sein de nos sociétés et dans nos entreprises. Ma seconde remarque est une statistique éloquent. Aujourd'hui, parmi les 120 plus grandes capitalisations boursières françaises, le SBF 120, il n'y a pas une seule femme présidente...alors même que toutes les études montrent que les entreprises les plus paritaires sont plus performantes sur le plan économique. Ce constat peut être fait dans tous les pays, les femmes aux postes de décision sont très minoritaires. Et n'oublions pas qu'*in fine*, des entreprises plus performantes signifient des économies en meilleure santé. La question est donc à la fois de déterminer quels sont les obstacles qui amènent à un tel résultat, et c'est ici que j'évoquerai la dichotomie entre vie professionnelle et vie familiale touchant au cœur du sujet d'aujourd'hui à savoir la réconciliation entre carrière et famille, et comment pouvons-nous agir concrètement pour changer les choses. A la lumière de mes expériences, je me pencherai d'ailleurs sur le rôle des femmes dans la nouvelle économie numérique qui, je le crois, représente pour elles une formidable opportunité. En tant que mère de neuf enfants, présidente de General Electric en France depuis dix ans mais également Présidente du Fonds de Dotation de la société d'investissement Raise qui aide les jeunes entreprises de croissance, j'illustrerai mon propos par des exemples personnels et concrets.

### **1. L'image de la femme comme frein à l'égalité homme - femme**

Dans un premier temps, je souhaite revenir sur les corrélations complexes qui existent entre religion, économie et démographie, corrélations qui nous permettront d'isoler l'image de la femme renvoyée par la société comme un premier obstacle à la parité.

Tout d'abord, soulignons un paradoxe. Les études montrent que plus un pays est riche, est donc théoriquement plus à même de subvenir aux besoins d'une population nombreuse, plus le taux de natalité diminue. A noter que ce résultat est d'autant plus vrai pour les pays de tradition catholique comme l'Italie ou l'Espagne. En Europe, l'exemple le plus frappant demeure l'Allemagne, locomotive

économique du continent, qui subit déjà de graves difficultés démographiques. Ce que cache ce paradoxe est le fait que plus un pays est riche, plus l'indice de développement humain augmente et particulièrement comme le prouve le dernier rapport McKinsey, plus le Gender Parity Score, c'est-à-dire l'égalité hommes-femmes dans la société et dans les entreprises, sont élevés. Autrement dit, un pays plus égalitaire entraîne une augmentation du taux d'activité des femmes qui à son tour provoque une baisse du taux de natalité. Ce schéma est vrai car nos sociétés imposent aux femmes de choisir entre leur vie professionnelle et familiale. Ainsi, souvent, choisir de réaliser une carrière professionnelle a des conséquences concrètes comme le recul de l'âge du premier enfant ou une diminution du nombre total d'enfants. Ici, souvent la conciliation entre carrière et famille se fait au détriment de l'une ou de l'autre. Un sacrifice doit être fait.

En miroir de cette situation générale, je souhaite souligner un contre-exemple qui va nous permettre de mieux saisir ce phénomène. Cet exemple, c'est celui de la France. La France, pays catholique et riche, connaît un exceptionnel taux de natalité. Comment l'expliquer ? J'apporterai deux éléments de réponse.

Le premier volet de cette explication fait référence à mon propos introductif sur l'image que la société, à travers ses normes et ses coutumes, porte sur les femmes. Chaque société est régie par des normes, façonnées par son histoire, ses us et coutumes. Celles-ci influencent le regard que nous portons sur la femme, son rôle de mère de famille ou sa carrière professionnelle. Revenons à la France ou bien même au Danemark, pays que je connais très bien également. Dans ces pays, la pression psychologique exercée sur les femmes concernant la possibilité d'avoir des enfants et de travailler en même temps, ou même concernant les familles monoparentales, le divorce, est plus faible qu'en Italie, en Espagne ou en Allemagne. L'image d'une mère de famille qui s'occupe des tâches ménagères et des enfants pendant que le mari travaille recouvre une part de réalité. Une mère de famille qui travaille peut alors être considérée comme une mauvaise mère. Ainsi, la stigmatisation joue un rôle important dans l'incitation à concilier ou non sa vie professionnelle et sa vie familiale. A titre personnel, je ne me suis jamais réellement posée de questions. Je souhaitais avoir une famille nombreuse et une carrière professionnelle. J'ai eu la chance de pouvoir le faire. Cela demande de l'organisation et de la passion car ce n'est pas facile. Mais j'ai eu cette chance de pouvoir le faire, et je l'ai saisi. Nous voyons ainsi que le simple regard que nous posons sur les femmes peut d'ores et déjà influencer son comportement et mener à faire des choix exclusifs les uns des autres. Nous ne réfléchissons pas assez en termes de complémentarité.

Ce sujet me tient à cœur car je crois que les femmes ne devraient jamais avoir à choisir. Les hommes ne choisissent pas, ou bien moins que nous. L'idée même d'un choix revient à insinuer qu'un sacrifice doit être effectué. Une telle vision est impossible si l'on croit à l'égalité homme-femme. D'ailleurs, les

autorités religieuses ont un rôle primordial à jouer. Trop longtemps, elle a eu tendance à stéréotyper la parentalité : comme je l'ai dit tout à l'heure, la mère de famille s'occupe des enfants à la maison et le père de famille travaille. Les regards doivent changer à ce sujet. Comme l'a affirmé le Pape François, il faut réfléchir en termes de couple, par leur complémentarité, les deux membres du couple sont essentiels. Il ajoute, je cite : « La différence entre les deux n'est ni une opposition ni une subordination mais une communion et une génération reflétant l'image de Dieu ». Ce propos raisonne encore plus fortement lorsque l'on pense à de nombreux pays où la femme demeure très inférieure à l'homme, soumise à lui : l'Inde, l'Arabie Saoudite...

Le deuxième volet de l'explication que je souhaite développer est le rôle joué par l'Etat. Les pays les plus égalitaires sont les pays dans lesquels l'Etat œuvre activement pour voir apparaître l'égalité. L'existence d'infrastructures et d'aides financières sont deux facteurs cruciaux. En France comme au Danemark, les aides financières et les infrastructures mises à disposition sont plus importantes qu'en Italie ou en Espagne. Quand vous avez la possibilité de déposer vos enfants dans des crèches, de toucher des aides chaque mois pour élever vos enfants dans de bonnes conditions, cela encourage à faire des enfants. Le rôle de l'Etat peut aussi aller jusqu'à mettre en place des politiques de discriminations positives. La France a par exemple voté la loi Copé-Zimmerman qui impose des quotas dans les conseils d'administration et de surveillance. La même chose devra se faire dans les comités exécutifs qui aujourd'hui sont les véritables centres de décision. Les entreprises doivent maintenant prendre le relais est d'elle-même favoriser la promotion des femmes. Et cela revient à mon idée selon laquelle le travail au sein des entreprises et dans les familles est complémentaire et imbriqué. Le Pape lui-même a rappelé<sup>1</sup> que le travail, en entreprise ou au sein du foyer, et surtout au sein du foyer, était le moyen privilégié de développer ses compétences. Je cite : « *La famille éduque au travail par l'exemple des parents: le père et la mère qui travaillent pour le bien de la famille et de la société* ». Un changement de paradigme est nécessaire car la religion, notre histoire chrétienne catholique a un poids déterminant. Au Danemark, la religion protestante et l'économie entretiennent des relations vertueuses, mises en avant notamment par Max Weber dans son célèbre ouvrage L'éthique protestante et l'éthique du capitalisme. Mais au-delà des Etats, la question de la conciliation entre carrière et famille touche directement aux politiques mises en place par les entreprises privées. Si la parité est synonyme de meilleure performance, pourquoi ne sont-elles pas plus paritaire ? C'est cette question que je souhaite évoquer maintenant, dans ma deuxième partie.

---

<sup>1</sup> Audience générale, Mercredi 19 août 2015

## **2. Des entreprises plus égalitaires pour des entreprises plus performantes**

Toutes les études le montrent, la parité homme – femme en entreprise est justifiée économiquement. Plus l'entreprise est égalitaire plus les performances économiques et le bien-être au travail pour l'ensemble des salariés augmentent. Selon le dernier rapport de McKinsey, si tous les pays contribuent à réduire les inégalités homme-femme alors 12 000 milliards de dollars pourraient être ajoutés au PIB mondial. Et rappelons, que si tel est le cas, une richesse accrue entraînera, comme nous l'avons souligné précédemment, une égalité homme – femme plus importante, donnant naissance à un cercle vertueux. Aujourd'hui, les femmes représentent la moitié de la population en âge de travailler mais ne génèrent que 37% du PIB mondial.

Les raisons sont multiples. La première est une participation réduite à la force de travail, le taux d'activité des femmes est plus faible que celui des hommes. Deuxièmement, les femmes travaillent moins d'heures que les hommes car le nombre d'emplois précaires, à temps partiel par exemple, est plus élevé. Les femmes sont enfin surreprésentées dans les métiers à faible productivité, leur contribution au PIB est donc proportionnellement plus faible que celle des hommes.

Un sondage réalisé par McKinsey montre que seulement 30% des femmes européennes considèrent que le système d'évaluation de leur entreprise est neutre en termes de genre. Très souvent, ce sont encore une fois des biais inconscients qui excluent petit à petit les femmes des postes de décision. Les entreprises doivent mettre en place des initiatives comme celle de P&G qui en Inde pour lutter contre l'idée que laver le linge est une tâche exclusivement féminine à lancer une campagne de pub intitulée #ShareTheLoad.

Ce changement de regard posé sur les femmes est un changement profond de la culture des entreprises. Aucune raison ne justifie pas de réaliser un tel effort, car encore une fois les retombées économiques sont positives. Pour vous le montrer, je vais prendre l'exemple de l'entreprise française de services Sodexo. L'entreprise emploie 428 000 personnes, c'est le premier employeur privé en France, le 18<sup>ème</sup> dans le monde. Et Sodexo est la première entreprise du SBF 120 en termes de parité : 43% de femmes sont membres du COMEX - à titre de comparaison en Europe, seulement 10% des femmes sont membre du COMEX - 38% du Conseil d'Administration et 54% des effectifs totaux. Une étude de *Ethics & Board* et du magazine *Challenges* montre que la croissance interne de ses entités avec des équipes managériales équilibrées ont été 13% plus importantes. Pour la marge brute, ce chiffre s'élève à 23% ! McKinsey montre d'ailleurs que les entreprises dans le premier quartile selon

la diversité ont 15% plus de chance d'avoir des retours financiers supérieurs à la médiane de leur secteur d'activité. La parité donne des résultats économiques non négligeables !

Comment expliquer ces meilleurs résultats ? La mise en lumière des liens qui existent entre l'implication des femmes et de meilleures performances économiques est essentielle pour comprendre la nécessité de favoriser leur implication.

Tout d'abord, le monde économique s'est largement complexifié ces dernières années. La mondialisation et les nouvelles technologies de l'ère numérique ont bouleversé nos méthodes de travail, nos productions et nos économies. En parallèle de cette complexité, la volatilité grandissante du monde économique symbolisée par la bulle financière de 2008, appelle les entreprises à prendre des décisions réfléchies et fines très rapidement. La flexibilité et la rapidité d'exécution sont des facteurs clés de succès surtout face à toutes les start-up qui contestent aujourd'hui les marchés des grandes entreprises historiques comme General Electric. C'est dans ce contexte que la diversité des talents est primordiale. Le travail en équipe, la co-crédation et la collaboration requièrent toutes les sensibilités autour de la table et notamment les différences de perspectives incarnées par les femmes et les hommes.

Et au-delà de la diversité, l'inclusion des femmes est cruciale. La confiance joue alors un rôle majeur car les femmes doivent s'imposer. Mais elles ne pourront que si l'entreprise leur donne les moyens de prendre des risques et de défendre une vision différente de celle des hommes. Au sein du Fond de Dotation RAISE que je préside, ce Fond est associé à une société d'investissement, l'équipe est strictement paritaire et jamais quelqu'un ne se demande si une décision est prise car c'est une femme qui l'a proposé.

Pour cela, elle doit autoriser, pour les hommes comme pour les femmes, des horaires plus flexibles ainsi que la possibilité de travailler de chez soi. Les managers et les départements des ressources humaines doivent également proposer aux femmes des postes à l'étranger ou qui requièrent des déplacements et ne pas partir du présupposé qu'elles les refuseront sous prétexte d'avoir une famille...car les hommes aussi ont des familles. A titre personnel, quand j'ai accepté le poste de CEO et Présidente, je savais que j'allais voyager régulièrement et que les journées seraient longues. J'en ai parlé à toute ma famille, nous avons échangé et discuté, et j'ai décidé de prendre le poste. Enfin, comme l'a rappelé le Pape François avec force, les inégalités de salaire entre hommes et femmes sont un « pur scandale ».

Aujourd'hui, l'ère numérique efface les frontières entre nos vies, nous sommes en permanence connectés à nos téléphones, nos tablettes et nos ordinateurs. Quand je réponds à un mail via mon

téléphone le dimanche chez moi, est-ce que je travaille réellement ? Les espaces de travail ont beaucoup changé mais également les temps de travail. C'est cette révolution que je voudrais aborder maintenant, car je crois qu'elle représente une opportunité formidable pour les femmes.

### **3. L'économie digitale, une économie féminine ?**

L'ère numérique donne naissance à une économie plus horizontale, créative et collaborative. L'organisation du travail se voit transformée en profondeur. Le partage et la liberté sont des valeurs cardinales de cette économie qui se développe sous l'impulsion de la jeune génération qui se soucie d'ailleurs moins des différences hommes-femmes. Les qualités requises pour réussir et être un bon leader sont très proches de celles développées au sein de la sphère familiale : l'écoute, la capacité d'adaptation, l'empathie ou encore le leadership par l'exemple. Cette réalité fait écho aux résultats de l'étude de McKinsey qui montre que l'égalité au travail est le reflet de l'égalité au cœur de la société. Il faut cesser de réfléchir en silo. Les femmes disposent de toutes les qualités pour prendre part activement à cette révolution économique sinon elles laisseront se reproduire un schéma inégalitaire...qui commence déjà à émerger. En France, il faut par exemple rappeler que seulement 28% des femmes travaillent dans le secteur numérique et 8% sont à la tête d'entreprises innovantes... alors qu'elles représentent 56% des diplômé-e-s du supérieur.

Alors, comment augmenter ce taux de conversion ? Encore une fois, l'une des clés réside dans la confiance comme condition sine qua non d'une implication accrue des femmes dans l'économie digitale. Je propose ainsi toujours le développement de réseaux féminins. Par exemple, chez General Electric nous disposons depuis de nombreuses années de réseaux de femmes partout dans le monde qui leur permettent d'échanger, de partager et de s'entre aider. C'est d'ailleurs aussi pour cela que j'ai pris la présidence du Women's Forum qui a pour but de donner la parole aux femmes pour qu'elles s'expriment sur les sujets sociétaux et économiques majeurs de notre monde...il n'y a que 17% de femmes à Davos.

La France et l'Europe de manière générale sont en retard à ce sujet. Aux Etats-Unis, bien que les inégalités soient importantes, ces dernières années des femmes ont été nommées aux postes de direction de grandes entreprises du numérique : Marissa Mayer, CEO de Yahoo, Virginia Rometty, CEO d'IBM, Sheryl Sandberg, numéro deux de Facebook, Ruth Porat, directrice financière de Google. Ces nominations vont dans le bon sens car le leadership est aussi beaucoup affaire d'exemple pour que chacune des femmes puissent se dire : « je peux moi aussi accéder à un poste de décision ».

Nous devons reconnaître que cela permettra de choisir les meilleures solutions et de relever les plus grands défis qui nous attendent, nous aurons besoin des connaissances et des expériences de tous, femmes et hommes.

### **Conclusion**

Ma conviction est ainsi que carrière et famille peuvent se concilier. Je ne connais pas une vie qui soit ou qui ait été facile, il faut de la passion et de l'ambition. L'égalité homme – femme est une source formidable d'épanouissement personnel et de création de richesse pour les entreprises et les pays. L'atteinte de la parité relèvera d'un double changement : celui du regard porté par la société et l'entreprise sur les femmes et le courage de ses dernières à s'imposer et à faire leur place. Dans les deux cas, la confiance est un pilier essentiel.

Je voudrais également brièvement souligner que si ce que j'ai décrit est vrai pour les pays développés qui sont les nôtres, et notamment la France, je ne perds pas de vue que malheureusement, dans de nombreux pays cette situation est loin d'être réalisée. Selon une étude de l'UNICEF datant de 2012, 52% des femmes pensent qu'il est normal qu'un homme batte sa femme. En Arabie Saoudite, les femmes ne peuvent pas conduire. Les inégalités se retrouvent à tous les niveaux et pour qu'elles cessent, il faut à la fois questionner nos comportements, nos entreprises et notre modèle social tout entier. C'est parce que ce changement touche l'ensemble de ces sphères que nous avons tous individuellement et collectivement un rôle à jouer.

Je souhaiterais terminer sur une anecdote personnelle. Quand en 2005, Jeffrey Immelt m'a proposé le poste de Présidente de GE. J'ai eu quelques jours pour réfléchir et je lui ai dit que j'allais réunir mes 9 enfants et mon mari, que j'appelle mon G11, pour en discuter et si j'obtiens un consensus, j'accepterai. J'ai toujours partagé avec ma famille ces moments cruciaux car c'est aussi ma manière de concilier carrière et famille. Les deux sphères ne sont pas étanches, bien au contraire elles se nourrissent.