

## « Quand je coache des femmes, c'est souvent pour travailler l'estime d'elles-mêmes »



Les entreprises ne peuvent plus faire l'autruche : avec la nouvelle loi Pénicaud, l'égalité entre les hommes et les femmes fait désormais l'objet d'une notation, sur 100 points, dans chaque entreprise de plus de 1.000 salariés – le dispositif sera progressivement élargi aux entreprises de plus de 250 salariés, puis de 50 salariés. Avec quelles conséquences ? Entretien avec Isabelle Rey-Millet, ancienne cadre dirigeante (Lafarge) et désormais formatrice.

**Une femme est toujours payé 9% de moins qu'un homme, à poste égal. En quoi la notation des entreprises peut-elle contribuer à réduire cet écart ?**

Pour la première fois, nous pouvons nous appuyer sur des éléments matériels tangibles, mesurables. La note mesure les écarts de salaires entre les hommes et les femmes et permet de vérifier que cet écart se réduit. Mais pas seulement. Elle mesure aussi s'il y a eu un rattrapage salarial au retour d'un congé maternité. C'est très important, car c'est là que tout se joue. Aujourd'hui, le salaire d'embauche est le même pour un homme et pour une femme. C'est ensuite que les écarts se creusent. Une femme qui a trois enfants et qui loupe trois augmentations voit son salaire décrocher.

**La note prend aussi en compte le nombre de femmes parmi les 10 plus grosses rémunérations dans l'entreprise. Sur les postes de direction, il y a encore du chemin à parcourir !**

Cette partie de la note n'est pas la plus importante. Elle vaut dix points, sur 100 - or la loi impose aux entreprises d'avoir au moins 75 points. Le législateur a voulu fixer un objectif, plutôt qu'une norme, car cet aspect est compliqué à gérer. On peut faire un parallèle avec la composition des conseils d'administration : mettre une femme pour mettre une femme, c'est une mauvaise idée. L'enjeu n'est donc pas seulement de compter quatre femmes parmi les plus grosses rémunérations, mais bien qu'il y ait quatre femmes parmi les postes les plus importants.

**Vous formez des managers et manageuses. Avez-vous le sentiment que les hommes et les femmes ont la même approche des postes à responsabilité dans les entreprises ?**

Globalement, oui. La première différence, c'est la confiance en soi. Les femmes se posent beaucoup plus de questions sur leur légitimité et leur capacité à manager. Je coache autant d'hommes que de femmes, et lorsqu'on me demande d'intervenir auprès de femmes, c'est souvent pour travailler l'estime d'elles-mêmes, pour les aider à développer une forme d'autorité naturelle. Alors que quand je coache des hommes, je dois plutôt leur apprendre à faire des feed-back, à exprimer des retours positifs, à parler aux gens tout en explicitant et en s'assurant qu'ils sont bien compris, tandis qu'une femme sera davantage dans l'explication et dans l'écoute. Mais les hommes, comme les femmes, évoluent.

**Est-ce l'effet du renouvellement des générations ?**

Les mentalités ont beaucoup évolué. J'enseigne le management à l'Essec, je m'adresse à des jeunes qui arriveront sur le marché du travail dans un an ou deux. Leur vision de la mixité n'a rien à voir avec celle de ma génération. Je suis née en 1965, l'année où les femmes ont eu le droit d'ouvrir un compte en banque sans qu'on exige l'accord préalable de leur mari. J'ai eu la chance de grandir dans une famille où notre père s'est occupé des enfants et où le modèle maternel n'était pas de rester à la maison faire la cuisine. Mais quand je suis entrée dans le monde du travail, quand j'ai découvert son sexisme et ses inégalités, je suis tombée des nues ! Les mecs, ça ne leur posait aucun problème d'être mieux payés qu'une femme. Alors qu'aujourd'hui, la compétence est asexuée.

## « Quand je coache des femmes, c'est souvent pour travailler l'estime d'elles-mêmes »

### Êtes-vous féministe ?

Je ne suis pas féministe, au sens où je cherche plutôt à rapprocher la vision de l'homme et la vision de la femme. L'idée n'est pas d'opposer les deux, ni de tirer la couverture du côté des femmes, mais plutôt de fonctionner de façon neutre.

### A moins de considérer que la couverture a été tellement tirée du côté des hommes, qu'il est nécessaire de rééquilibrer...

D'accord, mais alors tirons la couverture sans opposer les hommes et les femmes. C'est possible. Cela nécessite de faire évoluer aussi bien les hommes que les femmes, en leur expliquant comment dépasser les blocages qu'elles s'imposent elles-mêmes ou qu'on leur a imposés. L'éducation exacerbe les différences génétiques : dès le plus jeune âge, on demande à une petite fille de rester bien sage, de parler doucement, tandis qu'on attend des garçons qu'ils s'affirment. Il faut poursuivre une réflexion sociétale.

