

Muriel Pénicaud

Pousser  
les murs



Éditions de  
L'Observatoire



Pousser les murs



Muriel Pénicaud

# Pousser les murs

L<sup>Éditions de</sup>bservatoire

ISBN : 979-10-329-0892-1  
Dépôt légal : 2021, mai  
© Éditions de l'Observatoire/Humensis, 2021  
170 *bis*, boulevard du Montparnasse, 75014 Paris

*À mes enfants et petits-enfants,  
aux apprentis et à tous les jeunes.*





## Introduction

Les défis de notre époque sont aussi redoutables qu'essentiels. Le futur est urgent. Toutes celles et ceux qui le peuvent doivent s'y engager et se mettre à son service. Ma contribution, avec ce livre, est fondée sur ma vie, mes expériences, mes convictions, mes propositions, mon élan.

Tout a peut-être commencé lorsque j'avais 10 ans. En classe de sixième, dans mon école de filles, nous eûmes une rédaction à écrire : « Que voulez-vous faire quand vous serez grande ? » J'étais passionnée par la musique de Tchaïkovski. Pour Noël, j'avais demandé le disque 33 tours de *Casse-Noisette*. C'était mon premier disque. La fenêtre grande ouverte par tous les temps, j'écoutais la musique se mêler au chant des oiseaux, et je dirigeais pendant des heures l'orchestre invisible. Je voulais devenir chef d'orchestre. J'ai donc mis tout mon cœur dans cette rédaction, décrivant mon métier futur et l'harmonie des timbres de tous les instruments de l'orchestre.

La directrice est venue rendre les copies et a égrainé une par une les notes. J'étais souvent tête de classe. Mais ce jour-là j'ai eu 5/20, la plus mauvaise note. Les larmes aux yeux, entre incompréhension et humiliation, j'écoutai son explication : « C'est remarquablement écrit,

mais hors sujet. » Je répliquai, abasourdie : « Comment ça, hors sujet ? » « Oui, on vous a demandé un exercice de réflexion sur votre futur, pas d'imagination. Or une femme ne peut pas être chef d'orchestre. Vous avez trop d'imagination. »

Je compris brutalement ce jour-là que les filles n'avaient pas le même destin que les garçons. Cette injustice, soudainement découverte, me révolta. Je pris conscience des obstacles que mes consœurs et moi-même allions rencontrer sur le chemin de nos rêves. Depuis, je n'ai cessé de pousser les murs qui se sont dressés devant moi, devant nous.

J'ai vu, et je vois encore, tant de femmes empêchées de se réaliser pleinement dans leur vie, et que la crise sanitaire précarise encore davantage. Je vois tant de jeunes désespérés, ironiques, désabusés, révoltés au regard de la situation écologique, financière et sociale que nous leur léguons.

Je vois aussi tant de gens courageux, toujours prêts à se « retrousser les manches » partout sur le terrain pour avoir un impact sur le réel et tenter de bâtir le monde de demain dans un environnement chaotique, conscients que cette crise soudaine, violente, imprévisible est aussi un accélérateur, un catalyseur des changements de l'organisation des sociétés qui s'amorçaient déjà depuis longtemps.

Dans ce livre, j'évoquerai mon parcours, les sources de mon énergie, les enseignements que je tire de mon expérience au cœur de la société civile et de l'appareil d'État comme ministre, les réalisations que nous avons mises en œuvre dans les domaines du droit du travail, de l'apprentissage, du développement des compétences, de l'égalité femmes-hommes, de l'insertion

professionnelle des plus vulnérables, et des mesures d'urgence pour affronter la crise.

Rien de cela ne s'avère obsolète, bien au contraire. Il faut poursuivre et amplifier cette dynamique. Nous devons aller plus loin, beaucoup plus loin. Je pense urgent et prioritaire de lancer en France et en Europe un grand plan Marshall pour la jeunesse qui mobilise toutes les forces vives, à commencer par les jeunes eux-mêmes.

Je pense qu'il est urgent et possible de transformer notre modèle économique, social et écologique sur le plan local comme sur le plan international, en partageant une autre vision, une autre pratique de l'entreprise et du capitalisme.

Dans ce livre, j'évoquerai les nombreuses rencontres fécondes avec des femmes et des hommes croisés sur le terrain, car nous sommes constitués de ce lien tissé par les uns et les autres ainsi que de notre enracinement avec la nature, les arts et la culture. C'est cet environnement humain et multiple qui nous donnera l'élan nécessaire pour renouveler la démocratie et imaginer le futur.

Ce livre relate mon parcours, celui d'une femme engagée. Je crois en notre capacité collective à transformer le monde, à faire de demain l'exigence d'aujourd'hui.



## La force des femmes

« Les femmes ne peuvent pas changer le monde tant qu'elles ne sont pas à l'aise avec l'idée d'utiliser le pouvoir, et tant qu'elles ne comprennent pas qu'elles sont déjà puissantes. »

Naomi Wolf

Le choc arriva sous forme d'une cinquantaine d'e-mails, le jour de ma nomination comme directrice générale des ressources humaines du groupe Danone. « Si on avait su que tu deviendrais DGRH, on aurait attendu. Pour nous c'est trop tard, mais on compte sur toi pour agir pour les autres. » Ils provenaient de femmes de talent qui avaient quitté l'entreprise par déception de ne jamais être promues aux postes les plus importants. « Tu es la première femme nommée au comex [le comité exécutif] de Danone. On a besoin de toi pour briser le plafond de verre pour nous toutes », clamait l'autre moitié des messages provenant de femmes ayant des responsabilités intermédiaires dans l'entreprise. Ces messages changèrent ma vision. Ces femmes me connaissaient, j'avais déjà passé neuf ans chez Danone avant de devenir directrice générale adjointe

de Dassault Systèmes. Je revenais comme DGRH, et je recevais en quelque sorte un mandat de mes collègues femmes.

Malgré ma sensibilité à ce sujet dès mon enfance, j'avais d'une certaine façon effacé l'inégalité des chances entre les femmes et les hommes de mes combats prioritaires. Ou peut-être justement parce que cela me révoltait, je voulais prouver par moi-même, « à l'arrache » si nécessaire et quel qu'en soit le prix, que les femmes pouvaient être libres et réussir. Nous étions nombreuses à penser que militer pour les femmes c'était encore se ranger parmi les victimes, au lieu de bousculer l'ordre établi et démontrer qu'une autre voie était possible. Plusieurs de mes amies étaient ingénieure, médecin, avocate, inspectrice des impôts, nous voulions investir le monde professionnel des hommes et prouver notre capacité à réussir autant qu'eux. Militer pour la cause des femmes nous semblait adopter une posture de victime issue d'une minorité, il nous fallait démontrer par l'exemple qu'il était possible pour une femme de réussir.

Nous avons pourtant été inspirées par la génération de militantes précédente : Simone de Beauvoir, Yvette Roudy, Gisèle Halimi. Nous faisons partie, grâce à elles, de la première génération qui disposait de la contraception à l'âge des premiers rapports sexuels. Le droit à la contraception et à l'avortement, à disposer librement de notre corps, était pour nous une évidence, une nécessité, une exigence. Notre défi était désormais de réussir professionnellement malgré le plafond de verre contre lequel nous nous cognions en permanence, et malgré les pressions machistes.

Dès mon premier poste à 21 ans, je fus confrontée au harcèlement sexuel. Je travaillais depuis trois mois au CFPC (Centre de formation des personnels

communaux). J'avais rédigé un document de propositions sur la formation continue. Ma hiérarchie me demanda de le présenter au conseil d'administration, honneur incongru pour une dernière arrivée à un poste modeste. Des collègues et une syndicaliste m'alertèrent : le président, élu inamovible et influent qui avait présidé un conseil régional et mis en place le CFPC, avait coutume de pratiquer une sorte de « droit de cuissage » comme chantage à la promotion. Le jour de ma présentation, le président conclut : « C'est très bien Muriel. Nous n'avons pas le temps d'approfondir maintenant. Venez dans mon bureau, nous pourrons continuer cette intéressante discussion tous les deux. » Outrée, tremblante, je lui répondis : « C'est quand vous voulez Pierre, vous pouvez venir dans mon bureau. » Il y eut un grand silence. Personne ne l'avait jamais appelé autrement que « Monsieur le président ». Et surtout personne n'avait osé lui résister publiquement. Je suis sortie en vacillant, persuadée d'être licenciée le jour même. Il n'a pas osé.

Bien au-delà de cette anecdote personnelle, il faut comprendre que l'époque autorisait fréquemment ce type de comportements dans les milieux du pouvoir. Quarante-cinq ans plus tard, certains hommes politiques, artistes, sportifs reconnus, ou des chefs d'entreprise se comportent encore ainsi. La vague de dénonciation #MeToo, même avec ses excès, est salutaire car elle révèle les scandales, donne du courage aux victimes, fait changer la honte de camp et peut faire bouger les lignes.

Deux ans plus tard, le statut d'administrateur territorial fut créé par la loi. Pour la première promotion au CFPC, il y eut des admissions sur titre. Je fus refusée, comme toutes les femmes. Je démissionnai. Geneviève

Cahour, la numéro deux de l'organisation, une des rares femmes à un poste de haut niveau, me demanda de reprendre ma lettre de démission. Quelques jours plus tard, j'étais nommée. Elle fut la première personne à me faire confiance, mon premier modèle de femme dans la vie professionnelle, et un mentor implicite. Elle avait un grand sens stratégique. Elle m'expliqua que l'action publique ressemblait à un jardin : il faut sagement anticiper les plantations pour obtenir des floraisons douze mois sur douze, en composant avec la diversité des espèces, des tailles, des couleurs et des parfums souhaités. Il faut planifier à long terme, et en même temps prendre soin de son jardin un peu chaque jour, une taille par ici, un peu d'engrais par-là, accepter une plante imprévue.

Notre promotion partit en formation à Amiens. J'étais la seule femme et, à 23 ans, la plus jeune au milieu de cinquante hommes âgés de 35 à 50 ans. Certains collègues étaient grossiers et pénibles, lançant fréquemment des blagues ou des insultes salaces. Très vite une garde rapprochée d'amis se constitua, en mode frangins. Armand Vial, Gérard Buhan et Joachim Pascual devinrent des amis fidèles. J'appris que le combat des femmes pour conquérir leur place au soleil passe aussi par l'alliance de femmes et d'hommes engagés.

Ce jour de 2008 où une cinquantaine de femmes qui avaient travaillé chez Danone ou y travaillaient encore m'interpellèrent, je me suis donc sentie « mandatée » par elles. Je demandai à mes équipes RH une analyse des salaires et des trajectoires de carrière, qui n'avait jamais été faite auparavant. L'évidence était là : même dans un groupe aussi avancé socialement que Danone, et dans un secteur aussi mixte que la grande consommation, s'il y avait bien 42 % de femmes chez les managers, elles



n'étaient plus que 25 % dans les comités de direction, et 11 % parmi les dirigeants.

Le plafond de verre était là, bien visible, bien solide, et peu évolutif dans le temps. Ma première tentative pour faire bouger le comité exécutif se solda par un échec. Malgré notre culture commune du double projet économique et social lancé par Antoine Riboud, les réactions du comité furent vives et caractéristiques de ce que la plupart des hommes pensaient à l'époque : « Tu vas pas nous emmerder avec ces histoires de bonnes femmes féministes ! Ça va mettre le bordel. »

Loin de me résigner, je m'y pris autrement. Un groupe de femmes terminait une formation au développement personnel. Je proposai à Franck Riboud, alors P-DG de Danone, de les rencontrer avec moi au cours d'un petit déjeuner. Je briefai le groupe et leur conseillai de lui parler business et non plafond de verre. Franck fut emballé par leurs idées en matière d'innovation. Je lui dis : « Tu sais, il y en a beaucoup d'autres comme elles, il y a plein de pépites, mais elles sont cachées dans l'organisation, on ne voit pas tout ce qu'elles pourraient apporter au business. » Il me demanda d'organiser un événement. Ce fut le premier « EVE » – qui ne portait pas encore ce nom – réunissant une centaine de femmes cadres et directrices, à usage interne Danone. Le matin était consacré à élaborer des propositions d'innovation business. L'après-midi à analyser les freins au développement professionnel des femmes dans l'entreprise. Ce fut un succès. Franck Riboud me demanda de l'ouvrir à d'autres entreprises, avec l'aide d'Anne Thévenet qui travaillait auprès de lui sur l'innovation. J'étais productrice de l'événement, Anne réalisatrice. Elle dénicha les meilleurs intervenants dans le monde sur ce sujet et fut très créative dans la conception du programme. Dix grandes entreprises se

joignirent très vite à l'aventure, dont L'Oréal, le Crédit Agricole, la SNCF, Google ou Orange.

Depuis une dizaine d'années, le programme EVE contribue ainsi à accélérer le développement professionnel et personnel de milliers de femmes en entreprise. Les ateliers et intervenants innovants se succédaient dans la « Grange aux Lacs », salle tout en bois, à Évian, sur le thème « Oser être soi pour pouvoir agir ». Parmi les participants, j'avais invité 20 % d'hommes pour éviter l'entre-soi, et les soupçons qui en découleraient inévitablement. La veille du premier séminaire, plusieurs hommes m'envoyèrent un e-mail du genre : « Tu m'as invité à un programme de développement pour les femmes, j'ai un problème ? » Au bout de deux jours, le succès du programme était tel qu'il se répandit comme une traînée de poudre, et je reçus des e-mails d'autres hommes : « Tu ne m'as pas invité au programme EVE. Est-ce que j'ai un problème ? » C'était gagné. Les hommes découvraient une autre manière de voir la réalité, dans la vie professionnelle comme dans leur couple. Les femmes osaient davantage, brisant le « plafond de verre intérieur » qui leur faisait douter de leur légitimité et de leurs compétences, et repoussant la croyance que vie professionnelle et vie familiale étaient incompatibles.

Toutes les femmes que je connais, moi compris, ont ressenti un jour ce sentiment d'illégitimité, de doute sur leurs capacités, très rare chez les hommes. Dans de nombreuses conférences et dans de nombreux pays, je l'ai vérifié. J'interpellai l'auditoire : « Les femmes postulent rarement à des postes si elles n'ont pas déjà 100 % des compétences. » Une femme levait presque toujours la main : « Plutôt 120 %, on ne peut pas être prise en défaut. Déjà qu'on n'est pas légitimes... » Je continuai : « Les hommes postulent à un poste quand

ils ont 80 % des compétences. » Invariablement un homme prenait la parole : « Non, 50 % suffisent. Il y a toujours des collègues et des collaborateurs pour compenser au début. Et puis, quel est l'intérêt de prendre un poste où il n'y a rien à apprendre ? » Pour une fois, c'étaient eux qui avaient raison...

Le syndrome du bon élève limite la confiance en soi et l'audace. Nous avons développé le *mentoring* et les réseaux de femmes, qui sont parmi les outils les plus efficaces pour renforcer l'estime de soi, condition essentielle pour oser agir et réussir. Même au niveau d'un gouvernement, ce doute sur la légitimité peut encore exister, tant il est « engrammé » dans notre éducation et notre culture. Emmanuel Macron m'a confié avec étonnement que, lors de la nomination des membres du gouvernement, seules certaines femmes lui avaient dit : « Mais en suis-je capable ? » Ce prisme culturel de la perception de non-légitimité est le miroir de la discrimination consciente ou inconsciente mais bien réelle qu'on observe dans les pratiques managériales et aux ressources humaines. Le plafond de verre intérieur est la forme intériorisée du plafond de verre de l'organisation. Les deux doivent être combattus.

La première fois que Franck Riboud est intervenu devant les trois cents femmes et quelques hommes réunis pour EVE, en s'asseyant à côté de moi au premier rang juste avant son intervention, il m'a confié : « J'ai peur. » J'étais stupéfaite, car je ne l'ai jamais vu avoir peur devant les clients, les investisseurs lors des *road-shows* internationaux, les actionnaires ou les collaborateurs. « J'ai le trac de parler devant toutes ces femmes – et si je ne leur plaisais pas ? » Je répondis : « Bienvenue au club ! En tant que minoritaires parmi les dirigeants, nous les femmes on ressent ça souvent. » Il a parlé avec

ses tripes, et c'était formidable, un moment de vrai échange. Franck Riboud est devenu un extraordinaire promoteur de EVE, un des premiers patrons à s'engager sur ce sujet. Je lui ai proposé ensuite de créer le programme Octave, qui visait le même développement professionnel et personnel chez les jeunes à potentiel du monde entier. Nous l'avons fait. La leçon est claire : on peut bouger les lignes, changer les mentalités, quel que soit le chemin pour y arriver, en inventant les solutions.

La prise de conscience est la première étape, mais il faut aussi transformer l'essai dans les actes. Inévitablement, on m'opposait la ténuité du vivier, le manque de leadership ou d'ambition chez les femmes. Sur la perception du leadership, j'ai mené une expérience. Philippe Bassin, directeur mondial des achats, était ouvert mais sincèrement convaincu qu'il n'y avait pas de femmes leaders dans ses équipes. Je lui proposai de rencontrer une femme de son choix qu'il admirait fortement. Il pensa immédiatement à Nicole Notat, qui, pour lui, représentait une leader exceptionnelle, courageuse, meneuse d'hommes, imprégnée d'une vision transformatrice. Nicole et moi nous connaissons bien, nous sommes proches et nous apprécions. J'organisai un déjeuner à trois. À l'issue du repas, je vis mon collègue mal à l'aise : « Je n'y comprends rien, me dit-il. Je l'admire énormément, et pourtant pendant tout le repas, je me disais que jamais je ne l'aurais embauchée même comme simple manager : elle a une toute petite voix. » Philippe réalisa l'énormité de son propos en le formulant : « Je viens de réaliser que j'ai toujours pensé que le leadership c'était avoir une grosse voix et gueuler. » Cette prise de conscience le fit radicalement changer de point de vue et il commença à détecter et promouvoir des femmes pleines de talent.

Les missions locales .....	231
L'engagement sur le terrain.....	233
La « R&D sociale » .....	238
10. L'incertitude pour horizon .....	243
Le chômage partiel.....	248
Les « biens essentiels ».....	256
La sécurité avant tout.....	259
Le télétravail.....	261
Quelles perspectives ?.....	265
Les leçons de la crise .....	268
11. Le futur est urgent.....	273
Maîtriser et réguler le système capitaliste .....	276
L'accroissement des inégalités .....	279
L'urgence écologique.....	282
La neutralité carbone.....	286
Défendre la dimension sociale.....	290
Un modèle de croissance « propre », juste et inclusif est-il possible ? .....	295
La finance peut-elle être responsable ? .....	298
« L'entreprise, objet d'intérêt collectif » .....	303
Le rôle majeur de l'Europe .....	307
Les défis de l'évolution des entreprises.....	307
Les chantiers du futur du travail .....	313
<i>La question du sens au travail</i> .....	314
<i>L'impératif de diversité</i> .....	315
<i>Le dialogue social et économique</i> .....	316
<i>La cohérence de la gouvernance</i> .....	317
<i>L'entreprise, cœur d'un écosystème</i> .....	319
12. Avec et pour, éloge de la citoyenneté.....	321
La démocratie citoyenne encore à inventer.....	324
La démocratie représentative au défi de l'accélération du temps .....	325
La démocratie sociale à renforcer.....	326

Les défis de notre avenir démocratique.....	327
La parité.....	329
La loi du plus fort numérique ?.....	329
La transformation de l'État.....	330
L'égalité des chances.....	333
Une mobilisation citoyenne pour et avec les jeunes.....	335
Conclusion .....	341
Remerciements.....	343