

SE BATTRE JUSQU'AU SOMMET

PAR LE LIEUTENANT-COLONEL MARTINE BALLAND - PROMOTION « GÉNÉRAL BETHOUART » (2000-03)

En décembre 2017, la liste d'aptitude pour la promotion au grade de général ne comportait aucune femme de l'armée de Terre et elle n'en comptait qu'une seule en 2016. La féminisation du haut-encadrement est pourtant un objectif affiché de l'armée de Terre, partagé non seulement avec les autres armées, mais aussi avec le reste de la fonction publique.

En effet, une loi de 2012 (loi n°2012-347 du 12 mars 2012) prévoit une proportion minimale de 40% de nomination de personnels de chaque sexe pour les emplois d'encadrement supérieur et dirigeant, pour les membres des instances de dialogue social, membres des jurys et comités de sélection pour le recrutement et la promotion. Le dispositif est assorti de pénalités en cas de non respect des pourcentages prévus. Le ministère des Armées vient d'ailleurs d'être condamné à une amende de 120 000 €.

La trop lente féminisation du haut-encadrement au ministère des Armées :

Comme le montre le tableau ci-dessous, extrait du bilan social 2016 du ministère des Armées, nous sommes pour l'instant loin du compte, toutes armées confondues.

Répartition des emplois de haut-encadrement militaire, par type d'emploi et par sexe (en effectifs physiques)

	FEMMES	HOMMES	TOTAL
CHEF D'ÉTAT MAJOR	0	4	4
MAJOR GÉNÉRAL	0	4	4
SOUS-CHEF D'ÉTAT MAJOR	0	12	12
CHEF DE DIVISION EMA	0	11	11
INSPECTEUR DES ARMÉES/ INSPECTEUR GÉNÉRAL DES ARMÉES	0	7	7
CHEF DU CONTRÔLE GÉNÉRAL DES ARMÉES	0	1	1
DIRECTIONS ET SERVICES	1	5	6
CONTRÔLEUR GÉNÉRAL EN MISSION EXTRAORDINAIRE	0	5	5
AUTRES	0	5	5
TOTAL	1	54	55

Cet «échec» est notamment justifié par l'ouverture tardive aux femmes des écoles de formation des officiers de recrutement direct (ouverture du recrutement en 1983 pour l'École spéciale militaire de Saint-Cyr, persistance de quotas jusqu'en 1998) et par l'absence d'un vivier suffisamment large de recrutement.

Néanmoins, une autre problématique vient aggraver les difficultés actuelles : le départ prématuré, c'est-à-dire en cours de carrière, d'un nombre important d'officiers féminins.

Le phénomène d'évaporation en cours de carrière des cadres féminins est une préoccupation qui était déjà formulée dans le rapport de 2013 du Haut comité à l'évaluation de la condition militaire (HCECM) consacré aux femmes dans les forces armées françaises⁽¹⁾.

À ma connaissance, aucune donnée chiffrée permettant de quantifier précisément ce phénomène pour l'armée française n'a été rendue publique à ce jour.

Ce qui, en revanche, est mesuré, c'est la perception, par les femmes officiers, de freins à leur carrière.

Comme le met en évidence le même rapport du HCECM, il existe aujourd'hui un écart de satisfaction de 11% entre les hommes et les femmes officiers, en défaveur des femmes, concernant la carrière et un écart de 17%, toujours en défaveur des femmes, concernant les perspectives de carrière.

Les conséquences néfastes de l'évaporation

Il faut s'inquiéter des départs prématurés d'officiers féminins, et ceci pour trois raisons.

Premièrement, parce que la discrimination positive à laquelle risque d'être contraint le ministère des Armées, faute d'un vivier suffisant pour sélectionner les meilleures, serait une bien mauvaise solution.

L'exemple des États-Unis, qui ont depuis longtemps pratiqué des politiques de discrimination positive à la fois en faveur des minorités et des femmes, l'illustre parfaitement.

Un rapport de 2001 de la Rand corporation sur l'armée des États-Unis intitulé « Minority and Gender Differences in Officer Career Progression »⁽²⁾ (Écarts liés au sexe ou à l'appartenance à une minorité dans les carrières des officiers) met en évidence la perception, par les officiers masculins, d'un avantage indu accordé aux femmes dans leur progression de carrière du fait de politiques de discrimination positive. Dès lors, toute femme sélectionnée, même justement, court le risque d'être une fois de plus discriminée, ce qui est tout à fait paradoxal.

Deuxièmement, si les femmes officiers mettent fin trop tôt à leur carrière et pour de mauvaises raisons, l'effort d'investissement de l'institution dans leur formation initiale et continue est perdu. Les armées ne peuvent pas recruter sur le marché du travail civil des compétences et une expérience équivalentes. Si les services des ressources humaines ne sont pas capables de maîtriser les départs prématurés sur le plan quantitatif mais aussi qualitatif, des compétences rares peuvent être perdues.

(1) Lien vers le rapport : <http://www.defense.gouv.fr/portail/vous-et-la-defense/evaluation-de-la-condition-militaire/hcecm/publications/les-rapports-thematiques/7e-rapport-juin-2013>

(2) Lien vers l'étude : https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1184.html

Troisièmement et enfin, parce que pour ne pas décourager les jeunes femmes officiers de poursuivre leur carrière, il est indispensable de disposer de modèles de réussite auxquels elles puissent s'identifier.

Dans le cas contraire, le vivier risque de se tarir dès le stade du recrutement.

Il donc nécessaire de tenter d'expliquer ces départs prématurés si l'on souhaite les éviter dans l'avenir.

Il existe heureusement une littérature assez abondante sur le sujet, et des données permettant de dépasser certaines idées reçues.

Pas de discrimination en gestion...

Le rapport du HCECM déjà mentionné démontre que les femmes ne sont globalement pas désavantagées par rapport aux hommes dans leur avancement de grade. L'ensemble des données disponibles permet raisonnablement de conclure que les femmes officiers ne sont pas l'objet d'une discrimination directe en gestion dans l'armée française.

Mais la persistance de filtres invisibles

En revanche, l'existence de filtres invisibles est un phénomène qui est fréquemment mis en avant.

L'organisation du cursus de carrière des officiers et les contraintes liées à la parentalité seraient les principaux obstacles à l'épanouissement professionnel des femmes.

Citée dans un rapport du Sénat sur les femmes militaires⁽³⁾, le capitaine de frégate Christine Ribbe, servant dans la Marine nationale, explique très clairement le dilemme de nombreuses femmes officiers : « Il se trouve que plusieurs moments clés de la vie d'un officier se cumulent entre 30 et 35 ans. Durant cette période, il faut avoir fait ses preuves, navigué et préparé l'École de guerre. Mais c'est aussi la période où l'on a généralement des enfants ».

Un tel constat reste tout à fait valable dans l'armée de Terre.

Ainsi, en raison de parcours de carrière comportant de multiples étapes, chacune étant conditionnelle, certaines femmes se trouvent écartées car elles ont interrompu leur carrière, malgré une manière de servir irréprochable.

Les pistes d'amélioration dans la gestion des ressources humaines

C'est pourquoi le HCECM recommande d'adapter la vie professionnelle en « assouplissant les règles d'âge pour l'accès à certains postes qualifiants tels que les temps de commandement ou pour l'accès à certaines formations comme le cours des capitaines ou l'École de guerre. Cette mesure serait généralement applicable aux militaires femmes et hommes.

Le Haut Comité recommande aussi la généralisation des entretiens de carrière. Ceux-ci doivent pour partie correspondre à des étapes bien identifiées du parcours professionnel mais également répondre à la demande des intéressés quand ceux-ci se trouvent devoir consacrer du temps à leur environnement familial ».

On ne peut que saluer la pertinence de ces recommandations... tout en regrettant qu'elles ne soient pas davantage mises en application.

Une nécessaire prise de conscience collective qui dépasse largement le cadre du ministère des Armées

Au-delà de ces difficultés propres aux armées, la persistance de représentations sociales traditionnelles du rôle de la femme constituent la cause racine des difficultés des femmes officiers, et des autres, à faire carrière. Le rapport du Sénat précédemment cité pose le constat.

« De manière générale, le regard des autres pèse particulièrement - ce qui n'est pas spécifique aux armées d'ailleurs - sur les femmes : certains témoignages font état d'une certaine culpabilisation ressentie du fait des réactions de l'entourage familial lorsqu'un départ en OPEX suppose de laisser derrière soi un jeune enfant. Le dilemme ne se pose pas dans les mêmes termes pour les hommes... Comme l'a relevé [...] Annick Billon (UDI, Vendée), qui rappelait son expérience de directrice commerciale très régulièrement absente de chez elle, « nous vivons dans une société qui culpabilise les femmes » ; il est pourtant important que les femmes vivent leurs ambitions car il est « stimulant pour les enfants de voir leurs parents aller au bout de leur passion et assumer leurs convictions ».

L'ambition professionnelle d'une femme officier rentre souvent en concurrence avec celle de son conjoint et risque de la pousser à choisir des postes moins exposés, donc moins porteurs.

Par ailleurs, les supérieurs masculins d'une femme officier tiennent souvent pour une évidence qu'une officier devenue mère devra renoncer à une carrière brillante et ils l'écartent parfois a priori de postes ou de missions valorisants.

De mon expérience personnelle et de mes échanges avec mes camarades officiers féminins, je conclus que si une adaptation de la politique de gestion peut avantageusement accompagner l'émergence des hauts potentiels féminins, un changement de mentalité de la société dans son ensemble reste nécessaire.



Officier des transmissions, le lieutenant-colonel Balland a commandé au 28^e et 48^e RT ainsi qu'à Saint-Cyr comme chef de section. Diplômée de Centrale Supélec, cette spécialiste des Systèmes d'information a servi à la DIRISI et aujourd'hui au Centre d'Appui des SI de la Défense. Membre du CA de La Saint-Cyrienne elle est trésorier de l'Association.

(3) Lien vers le rapport : Des femmes engagées au service de la défense de notre pays, <http://www.senat.fr/rap/r14-373/r14-3730.html>