



Lab'Ho

*Observatoire des Hommes
et des Organisations*

Trois points à propos de l'égalité professionnelle vue à travers les rapports entre les hommes et les femmes en entreprise.

Le Lab'Ho a débuté ses travaux d'études et de recherches sur l'égalité hommes/femmes à la faveur de ses études sur les quinquas, qui révélaient combien hommes et femmes vivaient des trajectoires personnelles et professionnelles différentes et combien ces différences se soldaient quasi-universellement par de l'inégalité, accumulée année après année.

A partir de ces constats, enrichis par un travail documentaire sur les productions scientifiques, les essais d'experts et par l'analyse d'accords d'entreprises, nous avons conçu un projet de recherche à la fois original et très opératoire.

Après 6 mois de terrains et d'échanges avec les acteurs impliqués dans les chantiers que nous avons réalisés, nous vous proposons ici une formalisation en trois points de ce que nous avons compris et appris, de ce qui nous semble utile à mobiliser à chaque fois qu'il faut agir en faveur de l'égalité professionnelle dans les entreprises.

1. L'égalité professionnelle : un consensus apparent mais un sujet difficile à rendre opératoire
2. L'égalité professionnelle : des enjeux différents d'une entreprise à l'autre et des conceptions ambiguës
3. L'égalité professionnelle : dépasser la « cause des femmes »



Lab'Ho

*Observatoire des Hommes
et des Organisations*

1. L'égalité professionnelle : un consensus apparent mais un sujet difficile à rendre opératoire.

Dans les grandes entreprises et leurs réseaux (Orse, Ims, Andcp, ...), le sujet de l'égalité professionnelle est devenu commun, légitimé par toutes sortes de raisons : la détermination des acteurs politiques, l'impact des démarches de notation sociale, les risques d'éventuelles campagnes d'opinion et la crainte de la judiciarisation. En outre, on commence ici et là à argumenter sur les bienfaits de la diversité pour la performance économique, pour optimiser les politiques de recrutement, etc...

Pourtant, malgré ce consensus apparent, le sujet reste difficile à comprendre et à définir, sauf quand l'opportunisme le dévoie totalement (par exemple remplacer par des femmes des hommes jugés trop syndiqués ou des hommes issus de l'immigration).

Difficile à comprendre et à définir pour plusieurs raisons, parmi lesquelles :

- On fait comme si la « notion « d'égalité » était claire pour tout le monde alors qu'elle recouvre en vérité pour les uns et les autres des réalités souvent très différentes.
- Le sujet « hommes/femmes » est des plus complexes, il touche à des facteurs sociologiques, historiques, psychologiques qui dépassent largement les frontières des entreprises, qui optent alors généralement pour une approche simpliste basée sur les stéréotypes.

Les hommes sont carrés, les femmes ont de l'écoute... Dressant des portraits à la serpe de ce que seraient les hommes et les femmes, l'égalité telle qu'elle est généralement présentée tend à gommer toutes les façons qu'il y a d'être un homme ou une femme et ne rend pas compte de la variété des situations concrètes rencontrées dans les entreprises.

Mais c'est justement parce que ces stéréotypes donnent une vision facile à comprendre, à retenir et à argumenter pour tous ceux et celles qui restent sensibles à une vision du monde du travail sexuée (et enferment les questions liées à l'égalité dans les catégories "homme" et "femme") que ces approches sont les plus répandues.



Lab'Ho

*Observatoire des Hommes
et des Organisations*

Or ces questions débordent ces catégories et interrogent bien souvent l'organisation et non les personnes.

- L'égalité est située en référence à des catégories sociales (l'homme « monsieur gagne pain » et la femme « fée du logis ») qui n'existent plus en ces termes dans la réalité (cf. la monoparentalité, le décalage de 10 points du capital scolaire des filles par rapport à celui des garçons, la supériorité du revenu et de la situation sociale de la femme sur celui de l'homme dans 10 à 20% des foyers, ...).

2. Des enjeux différents d'une entreprise à l'autre et des conceptions ambiguës

De plus, selon le contexte et l'histoire de l'entreprise la question de l'égalité et des rapports entre les salariés hommes et les salariés femmes ne se pose pas de la même manière : dans les industries à forte culture industrielle très « masculine » ou dans les entreprises de services aux effectifs majoritairement féminins par exemple...

L'égalité professionnelle recouvre des enjeux différents d'une entreprise à l'autre. Ici, il s'agira de retenir quelques années de plus les femmes qui partent trop tôt, au moment même où elles sont le plus rentables (les grands cabinets de conseil par exemple), là, le problème c'est de recruter des hommes (la banque par exemple) ; ici enfin, c'est d'améliorer la mixité dans les différentes filières de l'entreprise ...

Ce sont ces grands enjeux qui devraient ensuite orienter les objectifs des chantiers d'égalité, qu'ils portent sur la rémunération, l'espérance de carrière, la mobilité professionnelle, l'organisation du travail, etc...

Pourtant, malgré ces enjeux différents, force est de constater que l'égalité hommes/femmes est bien souvent réduite à 2 dimensions emblématiques :

- plus de femmes dans la ligne hiérarchique,
- plus de femmes dans des postes d'hommes.

Si la portée symbolique et concrète de ces dimensions peut être réelle, elle n'est pourtant pas dépourvue d'effets pervers :



Lab'Ho

*Observatoire des Hommes
et des Organisations*

- Les hommes dans des postes de femmes, où sont-ils prévus ?
- Si atteindre les sommets hiérarchiques pour une femme suppose encore un prix à payer différent de celui des hommes (se priver d'une vie de famille, comme les statistiques en témoignent), est-ce raisonnable d'embarquer « toutes choses égales par ailleurs » plus de femmes dans ces objectifs d'entreprise ?
- Et les femmes qui n'iront ni dans la ligne hiérarchique, ni dans des postes d'hommes, sont-elles vouées à rester en dehors des objectifs d'égalité ?

3. L'égalité professionnelle : dépasser la « cause des femmes »

Le chantier « Egalité professionnelle », quand il existe dans les entreprises, est généralement positionné sous l'angle de « la cause des femmes ». Un positionnement qui semble aller de soi tant la situation la plus répandue est celle de la « domination » des femmes par les hommes, de l'asymétrie des relations hommes/femmes.

Par exemple, dans telle entreprise, tous les hommes du Comité de Direction sont mariés à des femmes qui ne travaillent pas et pères de famille nombreuse, la seule femme est divorcée ou célibataire... Dans telle autre entreprise, les commerciales présentent une fréquence de situation monoparentale deux fois supérieure à la moyenne des hommes occupant des positions équivalentes...et les quelques hommes en situation monoparentale se cachent à leur hiérarchie. Ici encore, les femmes de plus de 50 ans sont managées par des hommes de 35 ans en moyenne quand la situation inverse (des hommes de 50 ans managés par des femmes de 35 ans) est impensable...

Positionné sous l'angle de la « cause des femmes », le chantier « Egalité professionnelle » est généralement confié à une femme et commandé par un ou des homme(s) (son patron, le comité de direction). Pour cette femme, quelle posture adopter ? Comment embarquer dans ce chantier tout ce qu'il comporte d'invisible, de neutralisé sans être dans la plainte, dans la défense catégorielle, dans les « histoires de bonnes femmes » ?

Comment échapper objectivement aux arguments universels : « s'il n'y a pas de promotions de femmes c'est parce qu'elles ne se présentent pas » ; « elles disent être moins bien payées, mais à



Lab'Ho

*Observatoire des Hommes
et des Organisations*

poste égal, elles sont payées comme les hommes »...sauf qu'il n'y a de postes égaux qu'en infime proportion, etc...

Ce positionnement entre la plainte et l'attitude guerrière a généralement pour effet de déclencher des phénomènes de rejet importants :

- de la part de nombreuses femmes qui n'ont pas envie du regard compatissant que l'entreprise porte sur les « pauvres » femmes ;
- de la part des femmes qui ne sont pas mères quand le chantier donne la part belle au volet « maternité » ;
- de la part des hommes enfin et surtout qui trouvent que décidément « on en fait toujours pour les mêmes ».

Résultat : des clivages forts et un sentiment d'injustice rampant là où justement l'entreprise voulait au contraire « réparer » des inégalités....

Or l'égalité professionnelle ne peut se faire sans les hommes, qui sont nombreux désormais à voir combien ils auraient à gagner eux aussi d'une meilleure égalité avec les femmes ...mais qui pour autant ne sont qu'exceptionnellement sollicités pour faire entendre une voix complémentaire...encore largement taboue.

Les impératifs de compétitivité des entreprises ont du mal à se conjuguer avec un pan du sujet égalité professionnelle, celui qui concerne les maternités, réputées devoir relever de la sphère privée. Mais aujourd'hui, ce n'est plus seulement la maternité mais toute la parentalité qui s'invite dans les problématiques de gestion des entreprises, renouvelant bien plus qu'on ne le perçoit à première vue, les enjeux de l'égalité hommes/femmes.

On le voit, bien loin du consensus poli sur la question et les moyens d'arriver à plus d'égalité, le chantier hommes/femmes est complexe. Pour espérer progresser réellement il demande une approche novatrice et nuancée qui laisse de côté les stéréotypes, s'adresse résolument à tous les salariés, hommes et femmes, pour chercher comment mieux les faire travailler ensemble... pour une meilleure performance de l'entreprise.



Lab'Ho

*Observatoire des Hommes
et des Organisations*

Quelques mots sur le Lab'Ho

Le Lab'Ho est un GIE d'études et de recherches du Groupe Adecco. Il a pour vocation depuis sa création en 1999, de rendre compte des évolutions survenant dans les rapports entre les Hommes et les Organisations et d'apprécier leur impact dans les problématiques d'action des entreprises. Son approche originale, qui combine systématiquement un regard au plus près des terrains et la mobilisation des cadres de référence théoriques les plus récents, produit des résultats d'analyse riches, rigoureux, fiables dans le temps et directement mobilisables dans les chantiers et les objectifs de gestion des responsables de la fonction RH.

Le programme d'études et de recherches du Lab'Ho se décompose en 3 axes, nourris d'une attention constante aux thèmes transversaux liés d'une part à l'emploi et d'autre part au management des ressources humaines.

L'axe « Les RH face aux défis de la diversité » rassemble les travaux d'études et de recherches suivants :

- La gestion des âges, une question d'avenir
- Le handicap à l'épreuve des processus de recrutement et de gestion des carrières
- L'égalité des sexes ou la confusion des genres

Ces travaux ont pu d'ores et déjà donner lieu à des publications telles que :

- Travailler, 1ers jours (éditions Autrement – 2000)
- Poivre et sel, les entreprises et les quinquas, regards croisés (Lab'Ho – 2002)
- 3 clés pour comprendre le vieillissement et gérer l'allongement de la vie professionnelle (Lab'Ho – 2004)
- Qui sont les seniors ? (Chapitre dans le collectif « La diversité des âges – éditions Liaisons – 2004)
- Le recrutement des handicapés diplômés de l'enseignement supérieur (Lab'Ho – 2004)

Lab'Ho – 4 rue Louis Guérin – 69626 VILLEURBANNE Cedex www.labho.fr