

# Lutte contre la discrimination sexiste

## LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES

par *Françoise de Bry* \*

### *La diversité, atout pour l'entreprise ? Demain peut-être...*

La société évolue, les femmes commencent à trouver leur place dans l'entreprise, à être reconnues dans des métiers dits masculins. Cette reconnaissance est longue, sujette à des retours en arrière dès que la crise économique perdure. Malgré une législation française imposant l'égalité entre femmes et hommes au travail et malgré des politiques favorables à leur embauche et à leur promotion dans l'entreprise, il existe toujours un écart entre les principes et la réalité, écart d'autant plus important que l'on monte dans la hiérarchie. Ce phénomène de blocage dans les carrières est usuellement appelé le « plafond de verre », défini comme des barrières visibles ou invisibles, mais bien réelles, à l'égalité professionnelle.

### *Une discrimination manifeste*

Les filles sont meilleures à l'école, mais ce sont les garçons qui font carrière dans l'entreprise. Les statistiques fournissent un verdict sans appel sur les inégalités. Alors que le taux de réussite scolaire des filles est supérieur en France à celui des garçons (1), les femmes sont pénalisées sur le marché du travail (2). Quant à la retraite, elle est inférieure pour les femmes de 34,6 %, lorsqu'elles ont une carrière complète (3).

À la lecture de ces chiffres, la situation des femmes sur le marché du travail français apparaît paradoxale, voire contradictoire : les filles sont en moyenne plus diplômées que les garçons et leur taux d'activité augmente régulièrement, mais leur taux de chômage est plus élevé que celui des hommes, et leurs salaires restent inférieurs aux leurs ; elles sont en première ligne en terme de précarité et défavorisées dans l'accès à la formation continue ; enfin elles accèdent avec difficulté aux postes de direction. Les femmes sont minoritaires, voire absentes, dans les conseils d'administration, les conseils de surveillance, ou les états-majors des entreprises (4).

Les performances des entreprises en matière de mixité sont donc particulièrement médiocres. Une étude révèle que les secteurs d'activité particulièrement machistes sont l'immobilier, la construction, l'industrie automobile ou encore l'intermédiation financière. Des secteurs comme celui des transports ou celui de l'industrie des biens d'équipements semblent plus favorables aux femmes. Ces résultats renvoient à l'image féminine ou masculine traditionnelle, notamment par rapport aux types de services auxquels les femmes sont affectées.

\* *Maître de conférences HDR en sciences de gestion, Chercheure au Groupe de Recherche en Gestion des Organisations (IAE de Paris – Université de Paris 1, Panthéon Sorbonne), Présidente du RIODD, fdebry@wanadoo.fr*

(1) Taux de réussite au bac (toutes sections confondues) : 81,8 % contre 77,4 % pour les garçons. Diplômés de l'enseignement supérieur (entre 25 et 34ans) : 23,9 %, contre 17,9 % pour les hommes.

(2) Taux d'activité : 63,8 % pour les femmes, contre 74,9 % ; taux de chômage : 11,1 % contre 9 %.

(3) De 43,5 %, si on considère l'ensemble des carrières. Pour tous ces chiffres voir Insee, Enquête Emploi 2004 ; Insee, *Femmes/hommes, Regards sur la parité*, 2004 ([www.insee.fr/](http://www.insee.fr/)).

(4) Une étude sur un échantillon des 354 premières entreprises françaises, tous secteurs confondus, est éloquent. On trouve au CA ou CS, 3 femmes et plus, dans 6,5 % seulement de ces 354 entreprises, 2 femmes dans 9,3 %, 1 femme seulement dans 23,5 % et surtout aucune femme dans 60,7 % des 354 premières entreprises françaises. Quant aux états-majors de ces entreprises, 46 % ne comptent aucune femme, 29,4 % une seule, 14,1 deux femmes, et 10,45 % 3 et plus (**Fr. de Bry et J. Ballet**, communication au Colloque AGRH, Montréal, 2004).

# DES FEMMES DANS LE BÂTIMENT, ET APRÈS ?

Les politiques publiques et les lois récurrentes sur l'égalité professionnelle n'empêchent pas le constat d'un processus de mixité inégal et inachevé. La réussite scolaire des filles et leur orientation jugée peu rentable vers un nombre restreint et stéréotypé de métiers a suscité des actions pour un public spécifiquement féminin se donnant pour objectif de mieux orienter et sensibiliser à l'éventail des possibles professionnels.

L'apparition de tensions sur certains secteurs économiques (bâtiment, transport) a donné une nouvelle dimension à cette exigence d'égalité et de mixité professionnelle : touchées par une pénurie de main d'œuvre sur des métiers majoritairement occupés par des hommes, certaines entreprises ont fait connaître leur intention de recourir à la main d'œuvre féminine disponible, montant des actions spécifiques et s'engageant en faveur de la modernisation de l'image des métiers et des secteurs pour les rendre plus attractifs. Mais cela ne suffit généralement pas à maintenir les personnes sur ces emplois au-delà des effets d'aubaine ; la valeur d'exemplarité de ces « Actions femmes » n'est malheureusement que peu au rendez-vous. Car la richesse potentielle de l'arrivée des femmes est bien davantage vue comme un danger et vécue comme une source de crispation des identités.

La valorisation de « qualités naturelles », supposées faciliter l'accès des femmes aux ateliers, et leur intégration à des collectifs de travail déjà dévalorisés nourrissent des résistances, des peurs de déclassement de professions largement bâties sur des compétences professionnelles virilisantes, des cultures et des solidarités masculinisées.

De plus, ces constats soulignent les impensés de la mixité et de l'égalité.

■ Le public « homme » est le grand absent de ces actions. Pourtant, lui aussi est pétri de représentations et de constructions identitaires des métiers. La démarche d'élargissement des choix devrait également les concerner, que ce soit pour leur propre parcours professionnel ou pour faciliter une réelle mixité au travail.

■ Les modes de gestion spécifiques de la main d'œuvre féminine sont directement justifiés par l'inégalité des charges familiales et domestiques. Ces discriminations sont également les incidences des politiques familiales sur les parcours professionnels des femmes.

■ Le passage de la mixité à l'égalité reste l'enjeu d'une veille constante contre les préjugés, le sentiment de déclassement né du partage de l'espace de travail. Or le processus de mixité du monde du travail témoigne aujourd'hui d'un mécanisme de recomposition des inégalités : division du travail et des tâches, des responsabilités et du pouvoir.

■ Les termes de ces inégalités sont socialement construits et acceptés : non reconnaissance des compétences et des qualifications des femmes, moindre rémunération et dépendance financière des femmes, formes d'emploi « spécifiquement féminins » !

L'orientation professionnelle des femmes reste bien un produit de leur imprégnation sociale et une anticipation des rôles à tenir. Les rendre individuellement responsables d'un mauvais choix d'orientation serait leur faire un bien mauvais procès... Se poser la question de l'égalité et de la mixité professionnelle autrement qu'en terme utilitariste, c'est donc bien questionner le modèle d'organisation sociale.

**Myrèn Garin,**

*pour URACIFF - CIDF de l'Isère  
cidf38@wanadoo.fr*



Les stéréotypes féminins demeurent. La proportion de femmes dans les divers services de grandes entreprises est la suivante : 35,9 % en information, marketing et commerce ; 13 % en direction générale ; 12,1 % en juridique et administratif, 10,7 % en ressources humaines ; 8,3 % en comptabilité, gestion et finance ; 3,6 % en international et stratégie de développement ; 3,6 % en directoire ; 1,6 % en organisation et logistique ; 0,8 % en hygiène et sécurité ; 10,2 % sont dans d'autres services (5).

Les stéréotypes incitent les femmes à suivre certaines formations, et ce d'autant plus, qu'elles-mêmes les ont intériorisés ou que les entreprises les utilisent massivement, ce qui rend plus difficile l'accès aux autres emplois.

Les femmes rencontrent de nombreux obstacles dans leur déroulement de carrière. Entre 66 et 60 % des Européennes mentionnent les obstacles suivants : stéréotypes et préjugés sur le rôle et la capacité des femmes, manque de modèles de femmes à hautes responsabilités, manque d'expérience opérationnelle ou de management, responsabilités personnelles ou familiales, manque de parrainage (6).

## Des mesures limitées mais utiles

Comment l'entreprise peut-elle favoriser la carrière des femmes et l'égalité professionnelle ? Des politiques de facilitation se mettent en place et se traduisent par de « bonnes pratiques » (7), qui peuvent être classées en sept catégories.

- La sensibilisation et la formation : des entreprises mettent en place des formations pour sensibiliser les deux sexes à l'égalité professionnelle et insistent sur la nécessaire féminisation des métiers.
- Le recrutement : certaines entreprises accordent une priorité systématique (voire des quotas) à l'embauche des femmes sur les hommes, à compétence égale. D'autres interpellent les directions des ressources humaines (DRH) lorsqu'il apparaît que, dans un service, aucune femme n'accède au processus de recrutement et n'est jamais embauchée, en dépit de candidatures féminines.
- L'organisation du travail : notamment, l'aménagement du temps de travail (temps partiel, horaires variables) pour les femmes et les hommes, mais aussi la suppression des réunions tardives.
- La promotion : il s'agit de repérer les femmes à haut potentiel et de faciliter leur promotion en employant des mesures plus ou moins directives : coaching, tutorat, incitation, interpellation des DRH qui n'ont pas de femmes sur la liste des hauts potentiels, et demande explicite d'identification de candidates internes pouvant accéder à des postes de direction.
- La mobilité professionnelle des femmes : des entreprises

(5) Même étude.

(6) Selon deux études du Centre de recherche américain sur les femmes dans l'entreprise, 2001 et 2002.

(7) Traduction du terme « *good practices* », utilisé aux USA pour qualifier les mesures prises par les entreprises pour répondre aux demandes des parties prenantes, ici les salariées.

# UNE ENTREPRISE FERMÉE, UN COMBAT GAGNÉ

## *Témoignage des ouvrières de la Gacilienne*

« Le Comité Gacilienne de la CGT-B (1) est un regroupement d'ouvrières travaillant au compte de la «Gacilienne» (2). Prés de deux cent ouvrières travaillaient au profit de cette entreprise, créée en 1996. À sa liquidation, le 1er août 2005, elles étaient encore cent vingt, après des décès, des départs et de nombreux licenciements arbitraires.

Constitué de façon informelle en avril 2001, le Comité Gacilienne s'est vite formalisé suite à la pression de plus en plus forte de notre directrice qui refusait de dialoguer et d'améliorer nos conditions de travail et de vie, prétextant que le travail que nous faisons était une aide et non un bien-être. Avec l'aide du syndicat, nous nous sommes mieux structurées et avons établi une plate-forme revendicative transmise à l'employeur, à l'Union Provinciale de la CGT-B, à l'inspection du travail. Dès réception de notre plate-forme, l'UPK a entrepris des démarches avec l'employeur afin de trouver des solutions. Ces démarches nous ont conduites à des semblants de résolution de nos problèmes : le contexte politico-économique avait la coloration de l'impunité des crimes économiques et de sang. La puissance du plus fort et du plus riche faisait loi.

L'employeur n'a ménagé aucun effort pour nous désunir. Cela ne nous empêcha pas de poursuivre notre lutte. Nous avons reçu des appuis inestimables tant sur le plan local, national, qu'international (3). Notre lutte nous a permis d'avoir une vision beaucoup plus positive des relations Nord-Sud ; cette collaboration sans frontières éveille les consciences, encourage et renforce la lutte pour une justice mondiale véritable.

Notre premier objectif était un meilleur traitement dans le travail. Mais chemin

faisant, nous nous sommes rendu compte que notre lutte, au delà de cet objectif, s'étendait à l'égalité de traitement hommes-femmes dans le travail, à la lutte contre l'impunité, et au droit de tout être au travail, y compris en Afrique. Nous nous sommes lancées dans un projet de création d'activités rémunératrices et ferons tout pour qu'elles voient le jour, fortes de notre détermination, de notre organisation et du soutien que nous apportent la CGT-B, nos époux, nos ami(e)s, et des associations amies.

Nos luttes ont amélioré les rapports hommes-femmes dans notre société. Au début, les hommes, nos époux en particulier, nous voyaient ridicules et perdantes. Mais au fil du combat, nous avons constaté beaucoup plus de respect et d'admiration face à notre détermination, avec une répercussion positive sur nos ménages. Ils ont fini par comprendre notre contribution à la gestion du foyer. En outre, la lutte nous a permis d'être mieux organisées pour rechercher des solutions collectivement. Enfin, individuellement, elle nous a conféré l'esprit d'entreprise, la confiance en soi, la détermination, le respect pour autrui et, surtout, elle nous a appris à mieux connaître nos droits et devoirs. L'avenir de notre combat est serein dans la mesure où nous savons que nous ne sommes pas seules, qu'une solidarité est née et perdue, malgré la disparition de notre entreprise. »

**Nathalie Gandema,**

*pour le bureau du comité Gacilienne*

(1) Confédération Générale du Travail du Burkina.

(2) Entreprise de fabrication et de conditionnement de billets de tombola pour les loteries publicitaires que le groupe Cosmétique Yves Rocher distribue à ses clients en Europe.

(3) UPK, Association Kebayna des femmes du Burkina Faso, grâce à qui l'Association Égalité (France) a relayé notre lutte sur le plan mondial.



créent des réseaux qui visent à favoriser les évolutions de carrières des femmes au sein du groupe ; elles proposent également aux femmes de décaler les périodes de mobilité traditionnelle pour tenir compte des maternités et des enfants en bas âges.

■ Une assistance personnelle ; elle vise à permettre aux salariés de concilier plus facilement leur vie professionnelle et leur vie privée par la création de services appropriés dans l'entreprise, notamment : service de nettoyage, mini-marché, livraison des courses au parking de l'entreprise, crèches, service pour une nounou de remplacement, dépannage de la voiture...

■ L'aide au retour de congés de maternité et de congé parental : les salariées ne doivent pas être pénalisées dans leur déroulement de carrière par ces congés ; des DRH mettent ainsi en place des politiques de lissage de carrière, permettent aux femmes de garder le contact avec l'entreprise grâce à l'informatique et prévoient des formations de quelques jours au retour de ces congés.

Ces « bonnes pratiques » ne doivent pas faire illusion, elles concernent peu d'entreprises en France, s'adressent de fait essentiellement aux salariées cadres et sont parfois interdites aux hommes. Ainsi, les salariés masculins se sentent peu concernés, voire exclus du processus. Au sein de certaines entreprises, des lieux d'échange sont prévus sur ce thème, mais ils sont uniquement fréquentés par des femmes.

## Une responsabilité qui dépasse l'entreprise

L'entreprise n'est cependant pas seule responsable de la discrimination sur le marché du travail. L'objectivité incite à ne pas lui imputer toutes les inégalités qui existent entre les femmes et les hommes. Cette situation incombe également au système social (maintien des stéréotypes), aux femmes elles-mêmes (auto-limitation, intériorisation des stéréotypes), aux modes d'organisation des entreprises et à leur non respect de la législation : égalité des salaires, non discrimination à l'embauche ...

Les modalités de rattrapage de ces inégalités sont très discutées, opposant les partisans de l'universalisme républicain aux partisans de l'*affirmative action* (8). Les entreprises seront d'autant plus incitées à mettre en place des bonnes pratiques qu'elles seront convaincues qu'elles sont payantes en termes de compétitivité, de paix sociale ou d'image. Cependant, elles doivent rester très vigilantes sur les effets pervers de certaines de ces pratiques, comme l'organisation assouplie du temps de travail, qui ne sont utilisées de fait que par les femmes, et donc les stigmatisent davantage et aggravent les inégalités sur le lieu de travail.

Françoise de Bry (9)

(8) *Affirmative action* : expression traduite en français par « discrimination positive » ou « action positive ». Il s'agit d'actions qui tendent à réparer des inégalités existantes.

(9) Auteure avec J. Ballet de *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Le Seuil, Col. Points, 2001.