



La santé au travail : innover pour prévenir

P. 38

ANDRH PROVENCE - P. 11

Le nageur Frédérick Bousquet à la rencontre des DRH marseillais

PORTRAIT DE DRH CANADIEN - P. 21

Dominique Lemonde, Centre de santé et de services sociaux d'Ahuntsic

LIBYE - P. 34

« On ne fait pas d'affaires en Libye sans intermédiaire »

POUR MIEUX CONSTRUIRE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

MENER LE DIAGNOSTIC DU GENRE DE L'ENTREPRISE

L'égalité professionnelle femmes/hommes est de plus en plus au cœur des préoccupations des pouvoirs publics, des entreprises et des salariés ; et pourtant, dans le même temps, nous observons une persistance des inégalités entre hommes et femmes dans l'emploi.

Par **Marine Ponchut**, docteure en sciences de gestion, membre de l'AGRH

Et **Isabelle Barth**, professeur des Universités, directrice Générale EM Strasbourg Business School, membre de l'AGRH.

Cet article vous est proposé par l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines).



Le constat

Les chiffres sont têtus¹. Les femmes représentent en France 47 % de la population active mais 30 % d'entre elles sont à temps partiels contre seulement 6,9 % des hommes. 50 % des femmes qui travaillent se répartissent dans 12 familles professionnelles alors que 50 % des hommes le sont dans 20 familles professionnelles. La part des femmes dans les Comex est de 3,3 %. L'écart de salaire horaire à caractéristiques voisines est de 9 % en faveur des hommes. La difficulté

de mise en œuvre de l'égalité tient à deux faits majeurs. La polysémie du terme égalité qui a conduit le législateur à construire un véritable arsenal juridique de l'égalité femmes/hommes couvrant les notions d'égalité des droits, d'égalité de traitement et d'égalité des chances. Par ailleurs, cet arsenal juridique s'est trouvé être relativement inefficace par manque de coercition et retrait du législateur, laissant aux entreprises le soin d'une réelle mise en œuvre.

Les recherches sur le genre et les organisations ont conçu plusieurs straté-

gies pour atteindre l'égalité femmes/hommes puis ont souligné leurs avantages et leurs effets pervers. Un premier groupe de stratégies s'appuie sur une définition du genre comme un attribut des individus et vise à corriger les inégalités soit en réduisant les différences socialement construites entre hommes et femmes, soit en réévaluant le féminin. On retrouve dans de nombreuses entreprises, des actions issues des trois principales stratégies de ce courant :

- **L'imitation** part du principe que les femmes sont désavantagées dans la sphère du travail car elles ne pos-

¹ «Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, Les chiffres clés», Publication du ministère des droits des femmes, édition 2014

sèdent pas les clés leur permettant d'atteindre les comités de direction (notamment les réseaux et les comportements politiques). La solution est donc de les outiller –via des formations et du mentoring principalement– pour qu'elles parviennent à construire l'égalité, leur laissant tout le travail à faire,

- **La compensation** s'organise autour de lois et de règlements (les quotas en sont un exemple) concevant les inégalités comme étant structurelles, avec le risque de stigmatisation à l'endroit des femmes,

- **Le renversement** part de l'idée que les femmes ont des qualités spécifiques, insuffisamment reconnues, qu'il faut valoriser en prenant le risque de renforcer les stéréotypes.

Le deuxième courant adopte une définition plus élaborée du genre, vu comme un système de différenciation et de hiérarchisation des sexes qui est produit quotidiennement. Ce courant affirme que l'entreprise a une culture genrée : féminine ou masculine. Dans cette optique, c'est donc une transformation de la culture organisationnelle genrée qu'il va falloir conduire pour réussir l'égalité femmes/hommes. La question qui se pose est alors la suivante : Comment dépister le genre d'une organisation ? Une grille proposée par Rutherford aide à conduire un diagnostic de l'entreprise. Elle comporte un ensemble de 9 critères : l'historique organisationnel, la conscience de l'impact du sexe, les artefacts matériels, le langage et la communication, le style de management, les pratiques informelles, l'arbitrage des temps de vie, la sexualité, les temps de travail. Une étude reposant sur ces critères permet d'identifier le genre de l'entreprise.

La recherche : l'étude du cas Transco

Transco est une entreprise française de transport public de voyageurs engagée depuis plusieurs années en faveur de l'égalité. En 2010, elle employait 30 000 salariés dont 23% de femmes ; mais 14% à l'exploitation

contre 48% dans les fonctions marketing et commercial, 30% de femmes cadres et 19% de conductrices. Elle comptait 12% de femmes au Comex, 15% en directions opérationnelles mais aucune en directions régionales. Il existait aussi des écarts de rémunération au détriment des femmes, de 16,5% chez les cadres et 5% à la conduite. Initialement, la démarche égalité de Transco était issue de la volonté de féminiser les effectifs pour plusieurs raisons : augmenter le vivier de candidats, renouveler les pratiques managériales, rechercher une légitimité sociale, développer la qualité de service, apaiser le climat social et être plus en phase avec la clientèle féminine. Malgré de nombreuses actions volontaristes et l'embauche comme la promotion de femmes, le projet était en panne et connaissait même des revers avec des départs de femmes, des femmes en souffrance, un blocage chez les hommes, ... Bref la féminisation fondée sur une stratégie d'imitation marquait le pas. Le diagnostic basé sur la grille de Rutherford a montré rapidement que le genre était omniprésent et faisait partie intégrante de la culture organisationnelle. Il tendait à valoriser les hommes et à exclure les femmes. On peut citer plusieurs illustrations. Historiquement, le transport est un métier d'hommes et malgré l'arrivée des femmes, le métier restait symboliquement attaché aux hommes, les locaux étaient équipés pour des hommes sans adaptation réelle, le travail et le hors travail étaient considérés comme deux sphères étanches

et il y avait une culture des longues heures de travail. Au final, les femmes devaient s'adapter aux structures et au fonctionnement organisationnel restés inchangés.

Comment Transco a pu avancer...

Pour mettre en place une démarche d'égalité réelle et pérenne, Transco a repositionné sa stratégie vers une transformation de sa culture organisationnelle genrée en trois temps :

- 1/ Elle s'est appuyée sur l'audit de sa culture, pour mieux comprendre son fonctionnement et ses enjeux pour progresser vers une égalité réelle,
- 2/ Elle a construit un plan d'action couvrant les niveaux structurels, interpersonnels et individuels, car compter sur les stratégies personnelles ne peut suffire ; même motivées les femmes ne peuvent construire l'égalité à elles seules,
- 3/ Elle a repositionné son projet dans l'agenda stratégique de l'organisation car il s'agit d'une véritable conduite d'un changement structurant, requérant des arbitrages au plus haut niveau de l'entreprise.

Transco mesure aujourd'hui les premiers résultats positifs de cette stratégie : féminisation en hausse à tous les niveaux, engagement du terrain en faveur de l'égalité, rayonnement de la démarche dans l'entreprise. Les organisations ont un genre, et sans cette prise de conscience, les femmes risquent de longtemps se cogner aux murs tant réels que virtuels d'un espace de travail qui n'est pas conçu pour elle. ■

Ce texte est issu d'une recherche menée dans le cadre de la thèse de doctorat de Marine Ponchut sous la direction du professeur Isabelle Barth : « Le rôle du genre dans la conduite d'une démarche d'égalité professionnelle, cas d'une grande entreprise de transport ».

Références complémentaires

- Rutherford, S. (2011). *Women's work, men's cultures : overcoming resistance and changing organizational cultures*. London : Palgrave Macmillan.
- Ponchut M., Barth, I. (2012). La place minorée des femmes dans les organisations. Exploration d'un facteur explicatif : la culture organisationnelle. Cas d'une entreprise de transport public. @GRH, (4), 11-31.
- Robin J., E., Meyerson E., D.(2000). Theories of gender in organizations : a new approach to organizational analysis and change, *Research in organizational behaviour*, 22, 103-151.