

# INTRODUCTION

*Agnès Paradás, Université d'Avignon, Université de Montpellier*

Cet ouvrage est le premier tome d'une série qui s'intéresse aux enjeux et aux pratiques de la mixité femmes-hommes dans les milieux professionnels et à son impact sur la performance de l'entreprise. Reposant sur des témoignages d'entrepreneurs, de praticiens d'entreprises, de chercheurs et d'autres acteurs concernés par le sujet, il propose des pistes de réflexion et d'action permettant de diffuser de nouvelles représentations, attitudes et comportements au sein des structures. Tout le travail qui a été engagé repose sur la conviction et l'observation selon lesquelles la mixité serait un facteur de meilleur climat, de meilleure réputation et de meilleurs résultats pour les organisations qui la favorisent. Mais ces assertions n'ignorent pas tous les paradoxes, difficultés et questions que recouvre le défi. Il nous a semblé que la meilleure façon de mettre à plat tous ces aspects était de solliciter les acteurs sur le terrain et les chercheurs qui travaillent en prospective sur le sujet.

Depuis quelques décennies, assez longtemps après le changement démographique qui a vu les femmes accéder au monde du travail, le marché montre encore des déséquilibres dans l'accès des deux sexes à certaines activités. Incluse dans le mouvement plus large de la diversité, la mixité fait l'objet de toutes les attentions, de la part des pouvoirs publics, des institutions et des entreprises. La Charte de la Diversité, en 2004, montre la voie d'une participation commune au progrès en affirmant sa lutte contre toute forme de discrimination. La charte évoque clairement la mixité femmes-hommes (MFH) comme

une des applications de la diversité, les femmes représentant environ la moitié de la population active. Pourtant, des réseaux de soutien à la condition féminine se dressent contre la confusion entre la prise en compte des minorités (diversité) et le traitement équitable de la moitié de l'humanité (égalité-parité-mixité). La diversité concerne la prise en considération des différences, alors que les femmes aspirent à une prise en considération égalitaire. Il reste encore à la question de la mixité à adopter un positionnement au regard de ces débats. La mixité s'inscrit également dans le courant de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), constituant une réelle préoccupation des responsables institutionnels et s'exprimant dans l'égalité plus que dans la mixité. La législation française s'est d'ailleurs enrichie ces dernières années de lois majeures qui témoignent d'un chantier en marche vers l'égalité, comme la loi Copé-Zimmerman (janvier 2011) qui apporte une première avancée vers une amélioration de la représentation des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance. Sauf exception, la MFH est tantôt « à hégémonie numérique féminine », dans les secteurs du *care*, tantôt « à hégémonie numérique masculine » dans les activités de production (28 % de femmes ingénieures en 2015, enquête IESF 2015). Elle est parfois proche de « l'équilibre » (du point de vue de la diversité) ou, au contraire, fortement déséquilibrée.

Accompagnant ces préoccupations sociétales, des recherches de plus en plus nombreuses interrogent le rapport de la MFH avec la performance. Afin que les avantages potentiels de la MFH s'expriment pleinement, la part des femmes dans les emplois qualifiés et très qualifiés devrait converger vers un équilibre avec celle des hommes. Sodexo (2015) dans une enquête interne portant sur 50 000 managers dans 80 pays entre 2010 et 2012 fait un constat sans appel sur la performance des filiales ayant un management mixte : un ratio femmes-hommes compris entre 40 % et 60 % favorise une croissance et une productivité plus stables, prévisibles et durables. Il s'agit donc d'apporter des corrections aux handicaps des femmes sur le marché du travail en matière de qualification, de promotion, d'ouverture des professions encore très masculines, à travers des politiques d'orientation scolaire, de formation professionnelle et d'articulation famille-emploi.

Ces constats amènent à la question majeure des freins et des motivations à la MFH dans les entreprises. La MFH mérite en effet une réflexion élargie, en visant à mobiliser un cadre conceptuel de référence et à offrir des pistes de réflexion tant théoriques que managériales, voire même entrepreneuriales. Au travers des différents témoignages

de nombreux acteurs concernés, cet ouvrage propose donc de traiter ces questions, la diversité des auteur(e)s permettant une diversité des regards portés sur la mixité.

Dans une première partie, l'ouvrage propose une présentation qui pose les jalons d'une situation complexe et riche, en considérant deux visions opposées de la mixité, comme problème ou comme opportunité.

Le premier chapitre aborde ainsi certaines difficultés auxquelles se heurtent les femmes dans leur carrière professionnelle. Si la question de la MFH progresse, c'est autant par la volonté des institutions ou de certains dirigeants que par celle des femmes elles-mêmes, qui aspirent de plus en plus à une situation juste dans leur travail. Le phénomène est sociétal. Partout les débats se multiplient, et comme dans le reste de la société, les questions d'équité s'imposent au sein des organisations. Ainsi, sur leur chemin professionnel, les femmes ont encore des combats à mener, rencontrant des obstacles, mais également des soutiens. Et c'est finalement l'accumulation et la combinaison de toutes les forces positives qui permettront d'accélérer la marche vers une mixité équilibrée.

C'est ce que va explorer le second chapitre de cette partie, d'une part en relatant la nécessité socioéconomique de relever ce défi et d'autre part en témoignant de bonnes pratiques volontaristes et engagées. Si certains changements sociétaux ont pu être réalisés à travers des ruptures brutales et définitives, ce n'est pas le cas de la mixité, qui non seulement progresse doucement, mais aussi qui peut être à tout moment remise en question. Les pratiques qui s'ancrent pas à pas dans les organisations volontaires réduisent ce risque, tout comme la communication autour des progrès et des avantages humains et économiques qu'elles permettent.

La deuxième partie se situe dans une vision plus prospective, autour de certaines questions majeures – la gouvernance, la place des stéréotypes et le rôle du droit – qui feront chacune l'objet d'un chapitre.

Le premier se focalise donc sur la situation particulière des femmes et du pouvoir. Dirigeantes, cadres supérieures, femmes politiques ou membres de conseils d'administration témoignent souvent du long fleuve turbulent sur lequel elles ont dû naviguer pour arriver au port, quand elles y arrivent... La question des quotas est toujours très débattue, mais cette mesure est aujourd'hui plutôt reconnue comme ef-

ficace. Elle n'est bien sûr pas le seul levier, la législation ou les actions collectives en réseau pouvant également être évoquées.

S'il est tant besoin de mesures, c'est certainement pour contrebalancer les stéréotypes et représentations toujours très puissants dans le domaine de la mixité. Enfermant les femmes et les hommes dans des rôles bien définis, ces idées préconçues jouent bien des tours aux acteurs, dans le sens où ils n'en sont pas toujours conscients. Les deux sexes sont concernés et quelquefois les femmes elles-mêmes sont leurs meilleures ennemies face au défi de la mixité. Ainsi, réussir la mixité serait avant tout réussir à identifier et déconstruire ses propres stéréotypes dans le sens d'une plus grande égalité. L'État et certaines entreprises en ont pris la mesure et proposent des outils pour évoluer vers une vision plus ouverte des caractéristiques et comportements de chacun des deux sexes. L'enjeu semble se situer très en amont, dès l'école.

L'existence de blocages puissants est également visible indirectement dans le troisième chapitre qui pose la question de l'efficacité de la *hard law* – issue d'un cadre législatif formel – vs la *soft law* – plus tolérante –, la première apparaissant plus influente que la seconde.

Au final, il apparaît assez clairement que les actions doivent se produire de manière concourante, en utilisant toutes les méthodes qui s'offrent, de façon à faire évoluer les mentalités pour faire évoluer les pratiques.

Considérant que le changement est en cours, la conclusion va alors poser la question des effets de l'arrivée des femmes dans les entreprises sur le système de gestion et sur les modes de management. La responsabilité sociale des entreprises offre une grille de lecture intéressante, qui permet d'explorer ces effets en termes sociétaux, sociaux, économiques et environnementaux.