

Chapitre introductif. L'égalité réelle, c'est pour quand ?



Le point de départ de cet ouvrage est un constat maintes fois étayé par des observations dans les organisations et des échanges avec des expert-e-s et chercheurs-euses : l'égalité pleine et entière entre les femmes et les hommes au travail n'est toujours pas au rendez-vous, et pourtant des efforts et des avancées indéniables ont eu lieu depuis une quinzaine d'années. C'est un peu comme si une jeune femme d'environ vingt ans se demandait, alors qu'elle anticipe les inégalités qui risquent de peser sur sa vie professionnelle : « L'égalité réelle, c'est pour quand ? ». Une question en forme d'interpellation à destination des générations passées qui semblent ne pas avoir réussi à l'obtenir, et teintée d'inquiétude sur la capacité à l'atteindre dans un futur pas trop lointain...

Après avoir obtenu le droit d'ouvrir un compte en banque et de créer leur propre affaire sans autorisation préalable de leur mari en 1965, ainsi que celui de gagner autant que les hommes à travail de valeur égale en 1972, tout en ayant en 1971 réussi pour la première fois en aussi grand nombre que les hommes à décrocher leur baccalauréat, tout semblait à portée de main. Des femmes ont donc décidé de saisir cette chance historique et de quitter la rive des inégalités, pour se lancer dans une traversée à destination de l'autre rive, celle de l'égalité réelle au travail. Deux autres lois en 1983 (d'Yvette Roudy) et en 2001 (de Catherine Génisson) ont poussé les employeurs à s'atteler à l'égalité, redonnant espoir aux femmes tout en réaffirmant et renforçant les grands principes de non-discrimination en raison du sexe, d'égalité salariale, de négociation obligatoire... Puis d'autres lois sont apparues, sonnante comme l'aveu du manque de résultats des précédentes, tandis que des réussites ici n'arrivaient pas à compenser des lenteurs, manques de moyens et échecs là-bas.

Aujourd'hui l'égalité femmes-hommes au travail est au milieu du gué, comme en atteste le tableau ci-dessous.

Le taux d'activité des femmes ne cesse d'augmenter, poussé par un accès toujours plus grand à l'enseignement supérieur où elles réussissent maintenant mieux que les garçons. Le taux de chômage a convergé, malheureusement en restant élevé pour tout le monde¹. Les emplois en contrat à durée indéterminée concernent à peu près autant de femmes que d'hommes.

Pourtant, à côté de ces avancées, des inégalités criantes se maintiennent : les temps partiels sont occupés à hauteur de 81 % par des femmes, l'accès au statut de cadre et de dirigeant leurs est toujours

1 Pour le chômage de longue durée (supérieur à un an), les femmes sont aujourd'hui mieux loties que les hommes, tout âge confondu.

limité, et l'écart de salaire ne se résorbe que bien trop lentement. De plus, le tableau ne précise pas que les femmes restent cantonnées dans un petit nombre de métiers et que seuls 19 métiers sur 86 sont mixtes. Plus globalement, la sous-utilisation des potentiels et compétences de la main d'œuvre féminine reste donc aujourd'hui un des enjeux politique et économique majeurs, source intolérable d'inégalités au sein de la société française.

*Tableau n° 1 : Données sexuées Marché du travail
Enquêtes Emplois, INSEE, données 2016 ou autre année précisée.*

	Population générale	Femmes	Hommes
Taux d'activité	71,4 % (2016) 67,4 % (1992)	67,6 % 59,5 %	75,4 % 75,4 %
Chômage	10,1 % (2016) 9,1 % (1992)	9,9 % 11,2 %	10,2 % 7,4 %
CDI	85,3 %	85,1 %	85,4 %
CDD	10,5 %	12,3 %	8,6 %
Intérim	2,7 %	1,5 %	3,8 %
Apprenti-e-s	1,6 %	1,1 %	2,1 %
Non salarié-e-s	11,8 %	8,4 %	15 %
Temps partiel	18,8 %	30,1 %	8,2 %
Sous-emploi	6,5 %	9,4 %	3,7 %
Salaire ETP (secteur privé)	2 225 € (2014) 1 700 € (2000)	1 962 € / - 18,6 % 1 459 € / - 20 %	2 410 € 1 825 €
Proportion Cadres et Prof. Intel. Sup.	17,8 % (2014) 15,7 % (2006)	14,9 % 12,5 %	20,4 % 18,6 %
Proportion femmes parmi dirigeants ^(a) salariés	(2014) (2009)	22,5 % 18,2 %	/ /

^(a) Cadres d'état-major administratifs, financiers, commerciaux des grandes entreprises (de 500 salariés ou plus) et directeurs techniques des grandes entreprises.

A ce sentiment de grand dessein inachevé, n'entendons-nous pas s'ajouter le *gender fatigue*² (lassitude dans les démarches Égalité), les organisations ne sachant plus par quel bout prendre le problème, et les femmes n'en pouvant plus de nager en direction de la terre promise de l'égalité réelle, dont la rive semble s'éloigner au fur et à mesure qu'elles croient s'en approcher. N'assistons-nous pas aussi à des phénomènes de « crispations », de la part des hommes, et parfois aussi de certaines femmes, déclarant qu'il en a été assez fait, que les « quotas » desservent la « cause des femmes », que les urgences sont ailleurs que dans l'égalité... Enfin, ne pourrions-nous pas craindre un retour en arrière, en laissant définitivement les « high tech » et les écoles d'ingénieurs aux hommes³, en renonçant à mobiliser ces derniers dans la parentalité et le travail domestique, en continuant à laisser la naissance d'un enfant peser sur la carrière des seules femmes... Etrange et passionnant moment dans lequel la volonté de continuer à avancer sans se décourager semble aussi forte que les résistances aux changements, la fatalité qui rend tolérable l'inacceptable, et autres appels au statut quo.

Les acquis de l'égalité semblent pourtant irréversibles et le chemin parcouru bien réel. L'égalité n'est plus facultative, même la « crise » de 2008 ne l'a pas fait disparaître des agendas de nombreux dirigeant-e-s. Par contre, ça et là, des budgets et des effectifs consacrés à l'égalité s'amenuisent. Des routines apparaissent tendant à homogénéiser les pratiques de négociation et les plans d'action d'une grande entreprise à l'autre, *via* des « benchmarks » prompts à imiter sans adapter. L'égalité est comme rentrée dans les mœurs dans la plupart des grands groupes privés et de nombreuses collectivités, devenue un sujet parmi d'autres de la diversité ou des droits humains. Ainsi, le baromètre Défis RH 2016 (ANDRH – Inergie pour *Entreprise & Carrières*) indique que seulement 14 % des DRH considèrent l'égalité femmes-hommes comme faisant partie de leurs priorités ; le sujet existe bien, banalisé et passé de mode, et il est trop souvent sorti de la liste des enjeux stratégiques. Néanmoins, il est impossible d'accepter la situation actuelle et l'on voit mal comment avec les recettes déjà mises en place, l'égalité des temps de travail, des salaires et de l'accès à tous les postes et à tous les métiers deviendrait une réalité,

2 Voir l'article paru dans *Le Monde* du 7 mars 2016 intitulé « Le blues de la parité et comment y remédier » commençant par : « Combien êtes-vous, ce 8 mars, Journée des femmes, à vous être dit : "Ras le bol ! Assez !" Assez de discours sur la parité. Assez de palabres sur le plafond de verre et autres inégalités quand, de fait, rien ne bouge ou si peu. Dans le monde anglo-saxon, cette lassitude a un nom : « gender fatigue »... ».

3 Le Gender Scan 2017 du cabinet Global Contact enregistre une stagnation ou une baisse du nombre de femmes dans les formations en sciences de l'ingénieur et techniques entre 2010 et 2015 au niveau du lycée et au niveau de l'enseignement supérieur.

avant que notre jeune femme ne soit à son tour interrogée par une nouvelle génération et que sa future fille ne lui demande « L'égalité réelle c'est pour quand ? ».

En cherchant à prendre le pouls de l'égalité professionnelle dans les médias, réseaux sociaux et conférences à destination des praticien-ne-s des entreprises durant le premier semestre 2017, trois tendances nous sont apparues, pouvant donner un début d'explication à ce sentiment d'un entre deux où aucun des grands chantiers de l'égalité ne semblent vraiment aboutis.

Avec l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2017 du seuil de 40% d'au moins un des deux sexes dans les Conseils d'Administration ou de Surveillance des grandes entreprises⁴, la question de la nomination des femmes administratrices a occupé une place de premier choix dans l'actualité dans les mois qui ont suivi. Une avalanche de chiffres et de commentaires s'en est suivie autour de postes symboliques et de pouvoir certes, mais concernant un très petit nombre de femmes. La Loi Copé – Zimmerman votée en 2011 a donc permis d'atteindre 38,4% de femmes administratrices au sein des 120 sociétés de l'indice boursier SBF 120, contre 12,5% sept ans plus tôt, pour quelques 1 500 « postes » d'administrateurs, soit environ 400 femmes de plus⁵. Mais ce chiffre tombe à 24% dans le SBF 500 et à 16% dans les entreprises non cotées, dont parmi elles de nombreuses Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) qui jouent pourtant un rôle clé dans l'économie et l'emploi. Surtout, la contrainte légale n'a pas « naturellement » percolée dans les comités exécutifs où l'on trouve environ 14% de femmes, alors qu'il s'y prend l'essentiel des grandes décisions opérationnelles en lien avec le « business ».

Comme le souligne Brigitte Grézy⁶, pour le périmètre d'un peu moins de mille entreprises soumises à cette Loi, « le bilan est en demi-teinte », notamment parce que les entreprises ont de nombreuses solutions pour contourner cette obligation. Les entreprises ayant un conseil de huit membres ou moins sont soumises à une règle moins contraignante ; plus généralement, certaines d'entre elles ont réduit le nombre d'administrateurs pour faire mécaniquement augmenter la place relative des femmes, sortant ainsi des hommes en limite d'âge

4 Sociétés cotées ou celles de plus de 500 salarié-e-s et de plus 50 millions d'euros de chiffre d'affaires ou un total de bilan de plus de 50 millions d'euros.

5 Ces valeurs cachent un fort écart type avec des entreprises comme Lafarge-Holcim, Airbus et Carrefour en dessous de 20% et des championnes comme Engie, l'Oréal, Kering ou Sodexo qui peuvent atteindre 60% de femmes dans ces instances de gouvernance (voir Observatoire Skema 2017 de la féminisation des entreprises).

6 Grézy Brigitte (2016), L'accès des femmes aux responsabilités dans les entreprises : un chemin semé d'embûches, *Géo-économie*, n° 79.

sans les remplacer. Les sociétés par actions simplifiées n'étant pas soumises à ce quota, la tentation a pu être grande de changer de statut pour y échapper. Et enfin, comme il n'est pas prévu qu'un organisme indépendant contrôle ces grandes entreprises et fasse appliquer les sanctions prévues en cas de non respect du quota (nullité des nominations et non versement des jetons de présence), ces sanctions restent hypothétiques. En 2020, le seuil d'application de la Loi s'abaissera à 250 salarié-e-s alors que de nombreuses entreprises bien plus grandes ne sont pas encore en conformité, au risque que le texte ne soit plus respecté du tout ?

Cette hyper concentration sur trois à quatre mille administratrices nous renvoie à cet élitisme à la française qui se complait à parler des seule-s cadres et autres professions intellectuelles supérieures. Pourtant, parmi les femmes en emploi, 14,9 % appartiennent à cette catégorie socio-professionnelle (CSP) alors que 43,3 % sont des employées et 28,2 % des professions intermédiaires (professeures des écoles, techniciennes, agentes de maîtrise...). Ainsi, en se focalisant sur les seules femmes cadres et dirigeantes, le plafond de verre et l'écart de rémunération tiennent le devant de la scène, loin des problématiques de conditions de travail et de santé de la grande majorité des autres femmes, professions intermédiaires, employées et ouvrières.

Bien sûr, il faut continuer à vouloir que les femmes accèdent à tous les postes, y compris les plus élevés, et à utiliser la contrainte des quotas pour vaincre les résistances les plus tenaces. Par contre, une des raisons de ces politiques Égalité qui patinent, ne tient-elle pas dans ce prisme déformant qui éclairent les seules femmes au sein des instances de pouvoir, en laissant dans l'ombre toutes les autres ? A cette première tendance, une autre lui est directement liée : celle de l'obsession de la soi-disant plus grande performance des entreprises plus féminisées.

On ne compte plus les publications, études et commentaires sur l'impact possible d'une plus grande « mixité » sur la performance des organisations. Si le cinquième chapitre s'arrêtera longuement sur ce thème, retenons à ce stade qu'il est étonnant de voir des femmes répéter à longueur de journée des chiffres austères de performance financière tendant à démontrer que là où les femmes sont plus nombreuses, le business s'en ressent mieux. Ainsi, l'Observatoire de la féminisation des entreprises de Skema dans sa livraison 2017 indique que « *la corrélation entre le pourcentage de femmes cadres et la rentabilité opérationnelle mesurée par l'EBITD moyen sur 5 ans, suggère que la féminisation de l'encadrement contribue à la rentabilité de l'entreprise* »... Et si une ou plusieurs études venaient

à montrer l'inverse, faudrait-il arrêter de faire entrer plus de femmes à tous les niveaux dans les organisations ?

Ces deux premières tendances en cachent une autre qui traverse nos sociétés occidentales, celle d'une vision largement quantitative de l'égalité, qui revient en fait à aligner des ratios de représentativité des femmes. La fascination pour les chiffres, leur apparente simplicité et leur côté quasi magique, n'échapperaient donc pas au monde de l'égalité professionnelle, pourtant un champ où les enjeux humains et éthiques semblent bien plus qualitatifs et complexes que de simples proportions et corrélations⁷... Néanmoins, la question de la performance est légitime du point de vue des directions des entreprises privées, reste à savoir de quelle performance l'on parle et comment cet argument est mobilisé.

Enfin, la tendance de certains commentateurs-trices à se « réjouir » par exemple de la meilleure réussite des filles durant leur scolarité par rapport aux garçons peut apparaître comme inquiétante. Si les garçons venaient de façon durable à moins bien réussir scolairement, ne faudra-t-il pas alors s'interroger sur de potentiels mécanismes d'inégalités qu'ils pourraient subir à leur tour ? Pareillement, en appelant à laisser la place à des femmes au nom de leurs soi-disant compétences féminines relationnelles, d'écoute, ou d'empathie, qui seraient plus utiles aux entreprises que celles dépassées et détenues par les hommes... ne serions-nous pas face à un sexisme inversé ? L'égalité des sexes au travail ne doit-elle pas viser la suppression de toutes les inégalités subies par les femmes, sans nécessairement passer par une période de revanche ou de culpabilisation vis-à-vis des hommes ? Ces tendances récentes de centration sur les quotas d'administratrices et sur la surperformance des entreprises plus féminisées, s'accompagnent donc aussi d'une tendance à se centrer sur les seules femmes. Pourtant, peut-on prétendre réussir à atteindre l'égalité réelle entre les femmes et les hommes sans faire en sorte que les hommes se sentent concernés et acteurs de cette égalité professionnelle ?

Tout au long de cet ouvrage, nous chercherons à dépasser ces tendances dangereuses, potentiellement sources de nouveaux déséquilibres. Ainsi, nous tisserons plusieurs fils conducteurs : évocation à chaque fois que cela est possible des femmes non-cadres, vision plus qualitative et systémique des enjeux de l'égalité au travail, volonté de dépasser les débats stériles sur les prétendues « plus » ou « moins »

⁷ Nous pouvons même nous demander si les femmes ne se piègeraient pas elles-mêmes à vouloir diffuser ces données liant performance et féminisation, dont les fondements semblent relever d'une vision rationnelle et synthétique largement stéréotypée « masculin » qu'elles auraient intériorisée...

des hommes ou des femmes en osant regarder en face la complexité de la « fabrique des genres » dans les organisations, favoriser une vision du vivre-ensemble plutôt que d'opposer, attitude dont le risque est de raviver une « guerre des sexes » qui ne fait toujours que des perdantes et des perdants...

L'objectif est donc, dans un premier temps, de comprendre ce qui a permis d'arriver à mi-chemin entre les inégalités généralisées du début des années 1970 et une égalité réelle désirée qui tarde à advenir dans la sphère de l'emploi et du travail. La première partie de l'ouvrage tente de présenter les pratiques, outils et politiques d'égalité les plus répandus, qu'ils aient été incités par les lois ou mis en place par les organisations elles-mêmes. Ce panorama permettra aussi de montrer les effets pervers, les limites ou les manques de ces pratiques, tout en proposant quelques pistes pour les contourner ou aller plus loin.

Les chapitres de la première partie se nourriront des constats déjà dressés dans cette introduction en en ajoutant d'autres. L'idée directrice est que les démarches d'égalité professionnelle sont souvent cantonnées à une seule partie des problèmes qu'elles sont censées résoudre. Ainsi, nous verrons que l'égalité femmes-hommes au travail n'est pas juste une affaire de femmes (chapitre 2) et de performance économique en lien avec le *Business Case* de la diversité (chapitre 5), comme nous venons de l'esquisser. Nous aborderons aussi le rôle de la fonction Ressources Humaines (RH) qui semble bien seule aujourd'hui pour relever les défis transversaux que soulèvent l'égalité entre les individus des deux sexes. Surtout, il sera possible de toucher du doigt que malgré des efforts pour adapter et renouveler ses pratiques, cette fonction n'a pas, selon nous, à la fois questionner ses fondements pourtant porteurs des germes des inégalités, et a laissé en jachère des thèmes comme les questions spécifiques de santé au travail des femmes, non-cadres en tête. Le chapitre 4 permettra d'analyser en détail les trois domaines RH qui ont fait l'objet des adaptations les plus poussées : recrutement, rémunération et développement RH ; ce dernier étant traité à l'aune du plafond de verre et des pratiques de mentoring, réseaux de femmes et formations au leadership mis en place pour y répondre. De nouveaux outils et démarches RH ont aussi été créés dans le domaine de la négociation, de mesure de l'égalité (testing, diagnostic de situation comparée, monitoring des processus) ainsi que des systèmes d'écoute et de traitement des réclamations émises par des femmes se sentant discriminées ou harcelées. Là aussi, nous observerons les innovations portées par ces dispositifs et leurs limites. Ensuite, l'omniprésence

des grandes entreprises privées dans le débat sur l'égalité femmes-hommes au travail nous fait craindre l'existence de véritable *no-womans-land* de l'égalité pour une majorité de femmes travaillant dans les plus petites entreprises et la fonction publique (chapitre 6). Le premier chapitre s'attèlera quant à lui au thème de la mixité qui a pris une place conséquente dans les pratiques et discours des entreprises, jusqu'à parfois se faire passer pour l'égalité elle-même. Pourtant, nous verrons que mixité et égalité sont deux phénomènes bien distincts et que la mixité des métiers pose un enjeu de mobilité horizontale tout à fait complémentaire de celui de la mobilité verticale des femmes venant se taper la tête sur le fameux plafond de verre.

La deuxième partie partant de ce diagnostic, présentera six pistes nettement moins explorées à ce jour. Chacune d'elles est un levier pour relancer la course vers la rive de l'égalité réelle entre les femmes et les hommes au travail. Ainsi, nous chercherons à embarquer toutes les parties prenantes internes et externes tout en reconnaissant un rôle d'architecte à la fonction RH. Nous le ferons en enrichissant les « raisons d'agir » pour l'égalité entre les femmes et les hommes au travail, notamment en montrant comment articuler l'égalité professionnelle avec la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) dans les chapitres 7 et 8. Pour faire enfin monter dans l'aventure les femmes non-cadres, nous nous servirons du double thème de la santé et de la qualité de vie au travail (chapitre 9). Comme annoncé plus haut, deux nouveaux chantiers pour la fonction RH seront traités : repenser l'ossature des systèmes RH tant au niveau des classifications que de la gestion des carrières (chapitre 10) et s'attaquer au sexisme au travail en déployant partout des sensibilisations efficaces sur ce sujet clé (chapitre 11). Le dernier chapitre dessinera le nouveau visage de la rive de l'égalité réelle, invitant de passer du projet de l'égalité entre les sexes à celui de l'égalité entre les genres, permettant ainsi de libérer les potentiels et la singularité de toutes les femmes, et de tous les hommes, quels que soient leurs âge, état de santé, orientation sexuelle, identité de genre...