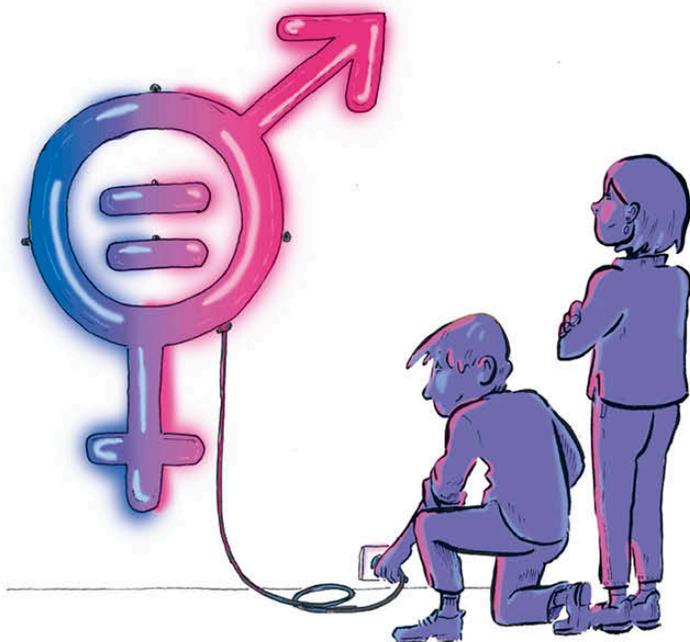


**100**  
QUESTIONS/RÉPONSES



Catherine Bonneville-Morawski

# LA MIXITÉ EN ENTREPRISE

Tout savoir pour agir



## Quelles sont les origines du manque de mixité et d'égalité professionnelle dans l'entreprise ?

Vous avez certainement déjà entendu dire que « l'entreprise a été créée pour les hommes, par les hommes ». Pourquoi cette affirmation et en quoi peut-elle expliquer le déficit de mixité et d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ?

Alors que l'activité professionnelle était essentiellement liée au commerce jusqu'au <sup>xvi</sup>e siècle, la fin de la Renaissance voit arriver le capitalisme et la création des premières entreprises industrielles. Les innovations technologiques et les révolutions industrielles accélèrent ensuite la mutation du tissu économique vers une société commerciale et industrielle, les entreprises s'inscrivant alors dans la durée avec ses conséquences en termes de gouvernance et de responsabilité des dirigeants.

Jusqu'aux révolutions industrielles, les femmes restaient cantonnées à l'univers de la maison pour s'occuper du foyer et des enfants. Quand elles travaillaient aux champs ou auprès de leur mari artisan ou commerçant, elles le faisaient sans statut et sans rémunération, cela étant considéré comme un prolongement de leur rôle domestique.

Mais les révolutions industrielles modifient la condition des femmes issues du monde rural ou des milieux pauvres. Les usines, de plus en plus nombreuses, font appel à elles. Elles y occupent des postes subalternes, à des salaires inférieurs à ceux des hommes et sous l'autorité de contremaîtres masculins. Nombreux et nombreuses pensent alors que le travail des femmes est contre nature, qu'il n'existe qu'à cause d'hommes qui ne peuvent pas subvenir aux besoins de leurs familles. Et il est vrai qu'il n'est le plus souvent qu'une nécessité économique, beaucoup d'entre elles quittant leur emploi au moment du mariage ou de la naissance du premier enfant.

La situation change lors la Première Guerre mondiale : alors que les hommes sont au front les femmes sont nombreuses à travailler dans les usines. Mais la fin de la guerre et la récession des années 20 ramènent la plupart d'entre elles à la maison.

Même cause et mêmes effets avec la seconde guerre mondiale. Les femmes reviennent travailler en nombre dans l'industrie, l'armement ou l'agriculture, même si le gouvernement de Vichy prône leur maintien

dans les foyers et interdit l'embauche de celles qui sont mariées dans les services de l'État (loi du 11 octobre 1940). Au retour de la paix, beaucoup de femmes regagnent leur foyer. Elles sont cependant plus nombreuses qu'en 1918 à rester en activité et le besoin de main-d'œuvre des trente glorieuses marque le début d'une véritable intégration des femmes dans le monde économique.

En parallèle, le cadre juridique suit, très lentement, la tendance.

Sans entrer dans le détail, rappelons que la République française, pourtant représentée par Marianne depuis 1792, a pendant longtemps considéré les femmes dans une position inférieure à celle des hommes. Malgré l'égalité proclamée dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen en 1789, le Code civil de Napoléon (1804) inscrit un modèle inégalitaire dans la loi. Les femmes y sont clairement définies comme d'éternelles mineures privées de droits juridiques et soumises à l'autorité de leur père ou de leur mari: «les personnes privées de droits juridiques sont les mineurs, les femmes mariées, les criminels et les débiles mentaux» (article 1124).

En 1938, la loi met fin à l'incapacité civile de la femme mariée (qui peut se présenter à des élections et voter qu'à partir de 1944). En 1942, une loi autorise les femmes mariées à exercer un commerce sans l'autorisation de son mari... Et ce n'est qu'à partir 1965 qu'elles peuvent gérer leurs biens propres, ouvrir un compte bancaire et avoir une activité professionnelle sans le consentement de leur mari. Vous rendez-vous compte que vos mères ou vos grands-mères ont connu la période où elles devaient faire signer leur contrat de travail par leur mari!

C'est donc bien à une époque où les femmes étaient encore cantonnées au foyer que s'est construit le monde de l'entreprise moderne. Très logiquement, les hommes l'ont adapté à leur façon d'être et à leur rythme de vie, libres de toutes contraintes familiales. Ils ont défini des codes et des normes de fonctionnement qui leur convenaient et pris les postes «nobles» (organisation, gestion, contrôle, direction, etc.). Le modèle s'est ensuite perpétué rendant difficile l'évolution vers une vision non genrée de la répartition des tâches et vers la non-exclusion des femmes d'un entre-soi par défaut masculin.

Quand je rencontre pour la première fois les entreprises, j'entends souvent des réflexions telles que « *chez nous, il n'y a pas de problème de mixité* », « *les femmes bénéficient du même traitement que les hommes* », etc. Mais dans la majorité des cas ces affirmations ne tiennent pas à l'épreuve des chiffres et ce qui semblait être le reflet de la réalité apparaît vite comme une perception trompeuse. Tout ce qui ne se voit pas n'existe pas et accepter de se confronter aux données chiffrées est la seule façon de se faire une opinion correcte de la situation.

Le document « Les chiffres clés de l'égalité, édition 2020 », publié par le ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances donne un premier panorama de la situation en France. Pour préciser certains points ci-dessous, nous avons complété les données avec les chiffres des « Tableaux de l'économie française, édition 2020 » de l'INSEE, de l'édition 2020 de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises et enfin avec les éléments diffusés par l'Observatoire des inégalités.

### ■ L'emploi

- En 2018, le taux d'activité des femmes de 25 à 64 ans (76 %) est encore inférieur à celui des hommes de la même classe d'âge (84 %).
- Les femmes sont bien plus nombreuses à travailler à temps partiel que les hommes : 28,4 % versus 8,3 %.

Ce recours au temps partiel est subi dans plus de 30 % (source : centre d'observation de la société) et augmente avec le nombre d'enfants à charge pour les femmes : 40,9 % des femmes salariées en couple avec au moins trois enfants à charge travaillent à temps partiel contre seulement 7,8 % des hommes.

- Les chiffres du chômage sont quasi-équivalents chez les femmes (8,4 %) et chez les hommes (8,5 %).

## ■ La formation initiale et les catégories d'emploi

- Les femmes sont plus nombreuses à être diplômées de l'enseignement supérieur que les hommes :
  - 58,4% des titulaires d'une licence sont des femmes ;
  - 60,2% des titulaires d'un master sont des femmes ;
  - mais elles ne représentent que 28,1% de la population étudiante en école d'ingénieur.
- Malgré le niveau d'éducation des femmes, la répartition par catégories d'emploi montre :
  - qu'elles sont plus nombreuses dans les emplois d'employées ou d'ouvrières non qualifiées: 25,9% versus 15% des hommes dans ces emplois ;
  - et que seulement 15,7% d'entre elles sont cadres contre 20,8% des hommes.

## ■ Les postes clés

- La part des femmes s'élève seulement à 33,72% au sein de la population des cadres et à 27,2% au sein des équipes dirigeantes en entreprise.
- Les rapports annuels publiés en 2019 par les 60 plus grandes entreprises françaises cotées à la Bourse de Paris montrent que les femmes 0 poste de PDG et 2 postes de direction générale.
- En mars 2021, au sein du CAC40 :
  - toujours aucune femme PDG ;
  - 1 femme DG: Catherine MacGregor chez Engie.
- Pour le SBF120, 3 femmes PDG en mars 2021 : Christel Bories chez Eramet, Stéphane Pallez chez FDJ, Marie Cheval chez Carmila.
- Seuls 20,37% des membres des comités exécutifs des entreprises du CAC 40 sont des femmes.

## ■ Les salaires et la retraite

- En préambule, nous pourrions nous interroger sur le choix de la méthodologie la plus largement utilisée dans le débat public : en choisissant de communiquer sur l'écart du salaire des femmes par rapport à celui des hommes plutôt que celui du salaire des hommes par rapport à celui des femmes, la communication sur les inégalités de salaire présente de fait l'écart le plus faible :
  - les femmes gagnent 16,7 % de moins que les hommes en équivalent temps plein ;
  - ce qui équivaut au fait que les hommes touchent en moyenne un salaire supérieur de 20,3 % à celui des femmes.
- Plus on monte dans l'échelle des salaires, plus les écarts sont importants :
  - les femmes employées gagnent 6 % de moins que leurs homologues masculins ;
  - alors que les femmes cadres gagnent 18 % de moins que les hommes.
- Toutes choses étant égales par ailleurs (tranches d'âge, type de contrat, de temps de travail, de secteur d'activité et de taille d'entreprise identiques) l'écart moyen de salaire entre les femmes et les hommes d'environ 10,5 %.
- Enfin, on constate que les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes se creusent en fonction du nombre d'enfants (équivalent temps plein, secteur privé) :
  - sans enfant                    7,0 % d'écart ;
  - un enfant                        11,8 % d'écart ;
  - deux enfants                    21,2 % d'écart ;
  - trois enfants et +            31, 3 % d'écart.
- L'écart des montants moyens mensuels de la retraite de droit direct en 2018 est de 41 % en faveur des hommes, en incluant les majorations pour enfants. Il est de 28 % en intégrant la réversion.

## ■ Le sexisme

- En 2018, 1 392 000 femmes déclarent avoir subi des injures commises en raison du sexe, hors cadre conjugal (soit 1 femme sur 16), contre 165 000 hommes.
- 30 % des Françaises déclarent avoir déjà été harcelées ou agressées sexuellement sur leur lieu de travail.
- 9 % des Françaises ont déjà eu un rapport sexuel forcé ou non désiré avec quelqu'un de leur milieu professionnel.

## ■ La repartition des tâches liées au foyer

- Au sein des couples qui travaillent, les femmes consacrent plus de temps que les hommes aux tâches domestiques et aux enfants : 3 h 26 par jour versus 2 h 00 pour les hommes (Insee 2010). Cet écart, sans se rééquilibrer s'est tout de même réduit pendant le 1<sup>er</sup> confinement du mois de mars 2020 : 2 h 34 pour les femmes et 2 h 10 pour les hommes.
- Au-delà de ces chiffres bruts, il est intéressant de noter que les femmes s'occupent principalement des enfants, de la cuisine, de la vaisselle et du ménage quand les hommes s'investissent dans des tâches flexibles comme le bricolage, le jardinage ou les moments de loisirs avec les enfants.

En conclusion, les chiffres nous montrent donc non seulement que les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes sont bien réelles mais également qu'elles touchent quasiment toutes les composantes de la vie professionnelle : accès à l'emploi, chômage, précarité de l'emploi via le temps partiel, plafond de verre, rémunérations, etc.

Dans la première question de cet ouvrage, nous avons abordé le sujet des inégalités et du manque de mixité d'un point de vue historique. Nous avons également constaté, au travers de quelques chiffres, que ces inégalités entre les femmes et les hommes en entreprise demeurent criantes encore aujourd'hui. Le manque de prise de conscience ou la mauvaise volonté pour faire bouger les lignes en seraient-ils la cause ? Parfois peut-être mais admettons que les causes sont multiples et que les leviers pour progresser sont complexes.

Il est néanmoins important d'avoir en tête les quatre freins les plus importants rencontrés dans le monde de l'entreprise.

### **1. Les différences culturelles et les stéréotypes**

Le plus souvent, filles et garçons ne sont pas élevés de la même façon (n'avez-vous jamais entendu dire à une petite fille ou à un petit garçon « les petits garçons ne pleurent pas » ou « les petites filles sont gentilles » ?) et ne se construisent donc pas avec les mêmes valeurs. De ce fait, leurs comportements en entreprise peuvent être différents. Citons, à titre d'exemple, la prise de risque dans les choix de carrière. Alors qu'elles se voient proposer une promotion, les femmes ont souvent tendance à évaluer en premier lieu les compétences qu'elles n'ont pas encore pour le poste quand les hommes eux, considèrent d'abord l'opportunité qui leur est offerte.

Quant aux stéréotypes (voir la question dédiée), ils prêtent aux femmes et aux hommes des caractéristiques qui les impactent en tant que personne et dans leur position dans l'entreprise.

- ▶ **Attention : lorsque nous définissons différemment les femmes et les hommes dans cet ouvrage, il ne s'agit ni de les opposer ni de les stigmatiser. Il n'est évidemment pas question d'affirmer que toutes les femmes sont « ainsi » ou que tous les hommes sont « comme cela ». Elles et ils sont avant tout des êtres humains qui ont une histoire, un caractère, une éducation, etc. et qui sont uniques. Nous faisons juste référence à des constats statistiques.**

## 2. L'entre-soi

Les hommes – majoritaires dans le monde de l'entreprise, dans les postes élevés en particulier – ont souvent tendance à minimiser le risque lorsqu'ils embauchent ou qu'ils promeuvent en se tournant vers leur écosystème naturel... donc vers les autres hommes. Ce réflexe, très « humain » et souvent inconscient, fait le pari de créer les conditions optimales de coopération grâce à des valeurs, des attentes, des contraintes et des comportements communs. Il génère des discriminations vis-à-vis des « autres », des femmes en particulier.

Cet entre-soi consolidé par des siècles de patriarcat exclut souvent les femmes qui, ne connaissant pas les codes implicites de l'entreprise, ne sont pas considérées comme des « leaders ». Ce phénomène est accentué par le fait que celles-ci, ayant fréquemment intériorisé un sentiment d'infériorité, ne se projettent pas vers certains postes.

## 3. La répartition des rôles au sein du foyer

L'inégale répartition des tâches au sein du foyer impacte directement les carrières des femmes car c'est à elles qu'incombe généralement la plus large part des tâches ménagères et parentales. Elles ont ainsi moins de temps pour se concentrer sur le développement de leur carrière (présentéisme, *networking*, etc.) et s'en trouvent souvent lésées.

Combien de femmes ont-elles souvent entendu, alors qu'elles étaient arrivées avant tout le monde le matin et qu'elles partaient à 18 h 30, « tu prends ton après-midi ? ». Peu importe qu'elles fassent leur travail remarquablement, qu'elles reprennent leurs dossiers le soir ou le week-end chez elle ou qu'elles aient des évaluations très positives, on retiendra, au moment des augmentations ou d'une éventuelle promotion, « qu'elles ne sont pas suffisamment disponibles ».

Parfois même elles subissent des préjugés qui ne les concernent pas. J'ai entendu un jour un directeur commercial refuser la nomination d'une de ses collaboratrices au poste de responsable régional sous prétexte qu'elle avait 3 enfants. Ils ne savaient pas que son compagnon, artiste, travaillait à la maison et s'occupait du foyer et des enfants la semaine.

#### **4. Des politiques RH involontairement discriminantes**

Les spécificités des carrières au féminin ne sont malheureusement pas toujours prises en compte dans les politiques RH des entreprises.

Cela débute souvent au moment du recrutement avec la « crainte » de futurs congés maternité ou de manque de disponibilités des mères.

Cela se poursuit dans les programmes de détection et de gestion des hauts potentiels : conçus pour une tranche d'âge qui se situe fréquemment entre 28 et 35 ans, ils écartent de fait les femmes moins disponibles dans cette tranche d'âge (congés maternité, organisation des temps de vie). Comme si toute une carrière se jouait dans ce laps de temps limité!

Cela se retrouve aussi dans certains groupes pour qui carrière à haut niveau implique obligatoirement expatriation. Habités à voir la femme suivre son mari, même si c'est au détriment de sa propre carrière (ce qui est le cas dans 90% des expatriations chez les couples hétérosexuels<sup>1</sup>), ils ne font aucune proposition d'accompagnement du conjoint (qui lui, bien souvent, ne souhaite pas jouer juste le rôle de l'accompagnant).

Une grande partie de ces freins sont culturels et donc difficiles et lents à faire bouger. Progresser impose un engagement de toutes et de tous.

---

1. *Enquête Expat Communication, CFE et Humanis.*