

D OCUMENT D'ÉTUDES

MIXITÉ PROFESSIONNELLE ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES, LE LEVIER DE L'ÉGALITÉ

Par

*Catherine ACHIN
Dominique MEDA
Marie WIERINK*

N° 91
Janvier 2005

**Les documents d'études sont des documents de travail ;
à ce titre, ils n'engagent que leurs auteurs
et ne représentent pas la position de la DARES.**

*Rapport du groupe de travail «Mixité professionnelle et performance des entreprises»,
réuni à la Dares le 11 janvier, le 12 février et le 12 mars 2004.*



Ministère
des affaires sociales,
du travail
et de la solidarité

Sommaire

Introduction	p. 5
Chapitre 1 - Mixité professionnelle et performance des entreprises	p. 15
Chapitre 2 - Femmes et promotion	p. 31
Chapitre 3 – Femmes et métiers masculins	p. 63
Chapitre 4 - Mixité professionnelle, orientation scolaire et professionnelle.....	p. 87
Résumé et remarques conclusives.....	p. 107
Annexe 1 – Liste des participants au groupe de travail.....	p. 115
Annexe 2 – Caractéristiques succinctes des entreprises associées au groupe de travail.....	p. 117
Bibliographie indicative	p. 130

Introduction

« MIXITE PROFESSIONNELLE, ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES , LE LEVIER DE L'ÉGALITE

Dans le cadre de la commande de Madame la Ministre à l'Égalité professionnelle, Nicole Ameline, des travaux ont été engagés sur les liens entre mixité professionnelle, croissance économique et performance des entreprises. L'INSEE s'est chargé d'explorer cette triple relation par des travaux économétriques tandis que la DARES a mobilisé des travaux statistiques ou d'études pour faire le point de la concentration des emplois et professions (Département Métiers et Qualifications), réuni un groupe de travail rassemblant des grandes entreprises intéressées par cette question et lancé une étude sur les conditions du déploiement dans la durée des politiques d'introduction de femmes dans des métiers masculins (Mission Animation de la Recherche).

Mixité et performance... une réflexion sur cette relation problématique induit plusieurs questions préalables. Le glissement vers une argumentation économique sur le thème de la performance des entreprises peut-il engendrer des évolutions positives pour les femmes dans les entreprises de manière plus efficace que ne l'ont fait jusqu'ici les obligations légales ? Que signifie le passage du registre de l'égalité professionnelle à celui de la mixité professionnelle ? Ce passage marque-t-il un dépassement ou un abandon de l'argumentation éthique fondée sur les principes d'égalité et de non-discrimination ?

DE LA MIXITE A LA PERFORMANCE, L'ARGUMENTATION GESTIONNAIRE

L'idée que la performance des entreprises est influencée par la place qu'elles font à la promotion de la diversité de leur main-d'œuvre et donc aux femmes au sein de celle-ci est une idée qui n'est pas neuve dans le monde anglo-saxon, où la problématique de la diversité ethnique et du traitement des minorités est ancienne. Une première étape de ce travail a consisté à faire le tour des travaux gestionnaires portant sur la performance des entreprises et la contribution des femmes ou des politiques de diversité de la main-d'œuvre à cette performance. S. Landrieux-Kartochian (CERGORS)¹ a fait une analyse critique des travaux principalement américains sur ce thème. Malgré les limites méthodologiques des résultats qui sont rapportés, les travaux gestionnaires concluent à une influence positive de la présence de femmes ou d'une politique de féminisation au niveau de l'encadrement ou des « professionnels » sur les performances humaines, commerciales et financières des entreprises. A ceux qui seraient sensibles aux limites de ces démonstrations gestionnaires plutôt qu'à leurs conclusions, on peut opposer qu'à tout le moins, une certitude ressort de ce

¹ Landrieux-Kartochian Sophie, « La contribution des femmes à la performance des entreprises : une revue de la littérature », *Document d'études de la DARES*, octobre 2004

survey : la participation des femmes aux échelons du pouvoir dans certaines entreprises ne nuit pas à leur performance, bien au contraire.

De telles études sont importantes dans la mesure où elles mettent l'accent sur la contribution des femmes à la performance organisationnelle des entreprises, entendue plus largement que dans sa dimension strictement financière, quand place leur est faite aux niveaux d'emplois qualifiés, très qualifiés et de pouvoir. Par de telles études, on contribue ainsi à faire contrepoids à celles qui mettent en avant des corrélations entre présence des femmes et mauvaise performance économique des entreprises². La sur-représentation des femmes dans les emplois moins qualifiés peut en effet conduire à établir une relation entre une forte présence de femmes et des effets économiques négatifs pour les entreprises qui les emploient. Ces effets sont en réalité liés aux caractéristiques individuelles et spécifiques de cette main-d'œuvre féminine, à sa faible qualification, à des salaires peu élevés, des carrières discontinues et une concentration déséquilibrée des deux sexes dans les professions et les secteurs d'activité. En ce sens, ces résultats ne sont pas contradictoires avec les travaux gestionnaires sus-cités et concluant à une contribution positive des femmes à la performance. Ils sont complémentaires, voire convergents.

Leur confrontation confirme en effet que, pour que soient tirés les avantages potentiels de la mixité professionnelle à tous les niveaux, il est essentiel que la part des femmes dans les emplois qualifiés et très qualifiés progresse et qu'elle s'équilibre avec la part des hommes. Il faut donc 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. La correction des inégalités rencontrées par les femmes sur le marché du travail et dans leur progression professionnelle, centre de gravité des politiques d'égalité professionnelle, doit leur permettre d'accéder en plus grand nombre aux échelons conduisant aux postes de direction des entreprises. C'est à cette condition que les politiques de mixité professionnelle visant à favoriser la mobilité professionnelle ascendante des femmes, à leur ouvrir les bastions professionnels masculins et à y consolider leur présence, sont un outil d'égalité professionnelle et de performance. On voit là tout l'intérêt de déployer des travaux gestionnaires pour ajouter à l'argumentation éthique une argumentation économique solide à l'appui des politiques d'égalité professionnelle et de diversité.

² Un premier exemple peut en être fourni par une récente étude du Cepremap qui a montré que les entreprises qui réduisent leurs effectifs, avaient « une mauvaise rentabilité financière, une qualification moyenne et beaucoup de femmes parmi leurs salariés » (Degorre, Reynaud, 2003). Une autre étude anglaise a cherché à mettre en évidence l'impact de la position des femmes sur le marché du travail, approchée par leurs salaires, sur leur contribution à l'économie anglaise à travers le niveau de productivité, facteur clé de l'augmentation de la croissance économique. Elle a mis en évidence un « différentiel de genre de productivité » (gender productivity gap). Bien que reconnaissant les limites de l'indicateur de salaire, les auteurs l'utilisent comme indicateur du niveau de productivité. Ils calculent ainsi que la moitié du différentiel de salaire entre les hommes et les femmes, et selon le raisonnement de l'étude, la moitié du différentiel de productivité entre eux, est attribuable aux différences de formation et qualification des emplois des hommes et des femmes et à des dysfonctionnements du marché du travail (concentration des emplois féminins dans les secteurs à bas salaires, fréquence du temps partiel, discrimination et interruptions de carrière). Ils concluent à la nécessité de mesures de rattrapage en matière de formation, et d'amélioration du statut des femmes sur le marché du travail.

EGALITE, MIXITE ET DIVERSITE

Le principe de l'**égalité** professionnelle a en effet été longtemps affirmé dans la loi française au nom d'une exigence éthique d'égalité entre les hommes et les femmes avant d'apparaître comme une dimension importante de la Stratégie européenne de l'emploi³. La publicisation des questions de genre à travers les débats autour de la parité politique à la fin des années 1990, la modification constitutionnelle de 1999 et le vote de la loi en 2000, ont relancé l'intérêt pour cette question.

Alors que les inégalités entre les sexes en matière de salaires et de carrières demeurent substantielles et que la forte concentration du travail féminin perdure, la loi Génisson de 2001 est venue actualiser et renforcer la loi Roudy de 1983, en introduisant dans la réglementation française de nouvelles dispositions visant à instaurer l'égalité professionnelle entre les sexes et en institutionnalisant cette question comme un thème essentiel de la négociation collective. Si les partenaires sociaux s'étaient jusque-là relativement peu saisis de ces possibilités de négociation, la situation pourrait être en train de changer, comme le montre la signature en mars 2004 d'un accord interprofessionnel sur le thème de l'égalité professionnelle, de même que celles d'accords d'entreprises ou de branches. Apparemment, l'incitation légale aurait joué son rôle, la loi ayant prévu une négociation obligatoire au niveau des branches tous les trois ans.

Dans ce contexte, l'émergence en France des politiques de mixité professionnelle, parfois qualifiées de politiques de diversité, pourrait constituer un tournant. Souvent inspirées d'expériences anglo-saxonnes, ces approches se sont appuyées sur des travaux gestionnaires (évoqués plus haut) qui ont ajouté à la dimension éthique de l'égalité la démonstration des avantages économiques liés à la diversité pour les entreprises.

Ce glissement sémantique, de l'égalité vers la mixité et la diversité, doit toutefois être appréhendé avec précaution.

La **mixité** n'est pas simple à définir ou à délimiter, elle n'est pas non plus la condition suffisante de l'égalité. Si on la définit *a minima* comme la mise en coexistence des deux sexes dans un espace social, il importe de rappeler qu'elle est un processus dynamique, un « construit social et historique, qui renvoie très directement à la façon dont une société traite la question de la différence des sexes »⁴. A cet égard, il est important d'affiner le regard sur

³ Le Traité de Rome en 1957 a consacré le principe d'égalité de rémunération pour travail égal entre les femmes et les hommes. Une série de directives a été adoptée à partir de 1975 pour préciser ce principe fondamental. Le Traité d'Amsterdam en 1997 a défini l'égalité des chances entre les femmes et les hommes comme une des missions essentielles de l'Union. De nombreuses actions visant à promouvoir cette mission ont été depuis mises en œuvre par la Commission.

⁴ « *Mettre ensemble ou au contraire séparer les hommes des femmes n'est jamais neutre, au sens où les valeurs, les normes sociales et parfois même la morale ou l'idéologie président à ce choix. Plus encore, permettre aux deux sexes ou à un seul d'accéder au savoir, au travail ou à la vie publique n'est jamais sans effet sur la hiérarchie sexuelle. Historiquement, en effet, ségrégation sexuelle et domination masculine sont allées de pair, se*

la place des femmes dans le système d'emplois. Le département Métiers et qualifications de la DARES a procédé à des travaux⁵ sur la concentration par sexe des emplois qui montrent en particulier deux choses :

- si une certaine réduction de la ségrégation professionnelle des emplois est observable, de 1992 à 2002, celle-ci se reconstitue pourtant sous des formes nouvelles à l'intérieur des métiers et entre les métiers ;
- l'influence de la conjoncture est forte sur cette évolution. En d'autres termes, le risque subsiste que les femmes soient la variable d'ajustement des politiques d'embauche des entreprises quand le marché du travail se tend dans certaines professions très masculinisées, sans que la ségrégation professionnelle ne recule durablement.

Ceci confirme qu'une fois la mixité des professions et des emplois améliorée du point de vue statistique, il est essentiel de maintenir la vigilance sur les dimensions d'égalité des salaires et d'égalité des chances en matière de promotion et d'évolution professionnelle et de prévenir la reformation d'espaces professionnels réservés aux hommes et aux femmes dans des métiers, des emplois ou des fonctions globalement mixtes, avec des opportunités de carrière et de gains à nouveau divergentes.

Le concept de **diversité** est quant à lui issu de la problématique managériale de « gestion de la diversité » développée aux Etats-Unis dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Cette problématique a déplacé la logique de l'égalité des capacités entre groupes, dominante dans les politiques de « discrimination positive » depuis les années soixante, vers une logique individuelle de reconnaissance et de valorisation des différences, présentées comme profitables à l'entreprise en matière de performance commerciale et économique⁶. Par des politiques visant explicitement à accroître la diversité de genre, d'origine, de nationalité, d'âges et de génération, l'entreprise cherche à améliorer l'efficacité des politiques de gestion de ressources humaines et son potentiel commercial. Mais au-delà de la justification économique de cette diversité en termes de performance, l'entreprise contribue aussi à la lutte contre les discriminations et les exclusions et adopte ainsi une attitude citoyenne, qu'on rattacherait à l'exercice de sa responsabilité sociale. Le concept de « diversité » permet ainsi d'intégrer à l'argumentaire une nouvelle dimension fortement valorisée, celle de la responsabilité sociétale des entreprises.

Il faut pourtant pointer trois risques inhérents au glissement de vocabulaire et de problématique de l'égalité vers la mixité ou la diversité. D'une part, on l'a dit, l'argumentaire de la diversité peut « noyer » la question des discriminations spécifiques des femmes au travail dans un ensemble de diversités basées sur l'origine, la nationalité, la culture, les âges, etc. D'autre part, le passage du registre de la justification éthique des politiques d'égalité

sont autoalimentées en permanence. Au cœur de ce processus, la division sexuelle du travail (salarié et domestique) a joué un rôle central. », FORTINO Sabine, *La mixité au travail*, Paris, La Dispute, 2002, p. 10.

⁵ Les premiers résultats de ces travaux ont été publiés en juillet 2004 : Okba M., « L'accès des femmes aux métiers, la longue marche vers l'égalité professionnelle », *Premières informations premières synthèses*, DARES, n° 31.2, juillet 2004.

⁶ CORNET A., RONDEAUX G., « Les programmes de gestion de la diversité ; l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes ? », *Actes du Congrès de l'AGRH*, Saint Quentin, 1998, pp. 414-422.

professionnelle au registre exclusif de la justification économique comporte aussi le risque de suspendre les politiques actives d'égalité professionnelle au contexte économique de l'entreprise plus ou moins favorable à sa performance. Sous cet angle, il apparaît essentiel d'articuler étroitement les postures économique et éthique dans le raisonnement et l'action pour l'égalité professionnelle. Enfin, l'accent mis sur la relation dialectique entre mixité professionnelle - entendue comme l'augmentation de la part des femmes là où elles sont peu représentées - et performance, risque de souligner à nouveau les différences entre les hommes et les femmes et de pousser à la reconstitution de « territoires professionnels » distincts. Est-il raisonnablement possible d'identifier la part contributive de la féminisation dans la performance des entreprises, quand on connaît la complexité des facteurs qui concourent à cette performance ?

On verra que les entreprises sont conscientes de ces risques. L'enquête que nous avons menée fait en effet apparaître que la distinction entre égalité, mixité ou diversité professionnelles, est en réalité peu pertinente pour définir les pratiques des entreprises françaises⁷ ou leurs politiques à l'égard des femmes. Certaines s'affichent plus volontiers sous la bannière de l'égalité professionnelle, tandis que des entreprises étrangères ou multinationales présentes en France ont moins d'hésitation à utiliser le terme de diversité et à communiquer sur ce thème.

ARTICULER EGALITE PROFESSIONNELLE ET PERFORMANCE ?

Ces réflexions préliminaires conduisent ainsi à s'interroger sur l'articulation entre performance des entreprises et politiques d'égalité professionnelle. C'est cette hypothèse que le présent rapport a souhaité tester auprès d'entreprises du champ économique français. Mais par-delà les discours politiques ou les stratégies internes et externes de communication, ce qui nous a davantage intéressées ici, c'est de mettre au jour, d'une part, les motivations des entreprises qui ébauchent ou mettent en œuvre une politique visant à promouvoir l'égalité des sexes (via une politique de mixité ou de diversité), la part prise dans ces politiques des attentes en matière de performance, et d'autre part, les évolutions de leurs pratiques en la matière.

METHODOLOGIE : CONFRONTER LES RESULTATS DE LA RECHERCHE ET LES PRATIQUES RH DE GRANDES ENTREPRISES

Un groupe de travail non représentatif du champ économique français a donc été constitué⁸ en réunissant treize grandes entreprises intéressées par cette double thématique de la mixité

⁷ BENDER Anne-Françoise, PIGEYRE Frédérique, « Gestion des ressources humaines et diversité », Journée de recherche GDR Cadres- GDR Mage, *Les cadres au regard du genre*.

⁸ Le groupe de travail constitué n'a aucune prétention de représentativité. Il a rassemblé 14 grandes entreprises industrielles et des services et un organisme professionnel de branche de gestion prévisionnelle de l'emploi, sur le dénominateur commun d'un intérêt sur la question de la situation des femmes et, dans certains cas, d'une

professionnelle et de la performance, et un organisme de branche (voir annexes 1 et 2). Les entreprises ont été représentées dans ce groupe par une ou plusieurs personnes. Selon le cas, il a pu s'agir de responsables ressources humaines ou « diversité », ou bien de cadres, faisant partie de la direction ou non, investis d'une mission précise sur la place des femmes dans l'entreprise, ou encore par des représentants des services Recherche de ces entreprises, notamment dans le cas des entreprises publiques.

Ce groupe de travail a été réuni trois fois au premier trimestre 2004. Les éléments de discussion rassemblés au cours de ces réunions ont été complétés par 26 entretiens approfondis menés avec la plupart des participants⁹, et parfois des interlocuteurs supplémentaires qu'ils nous ont désignés ou des experts. Le contenu des entretiens et des discussions du groupe a été retranscrit et a constitué l'essentiel du matériau empirique qui a été mis en valeur dans ce rapport.

En organisant les débats du groupe de travail à partir des orientations qui se dégagent de la littérature abondante sur le thème de l'égalité professionnelle, l'étude a cherché à mettre au jour à la fois leur sensibilisation à ces thématiques et l'évolution de leurs positions et actions autour des dimensions essentielles de la promotion professionnelle des femmes et de leur insertion dans des bastions masculins, et la place que prenaient dans ces politiques les préoccupations de performance.

Ce groupe de travail (voir annexe), sans être représentatif du tissu des entreprises françaises, illustre néanmoins la diversité des attitudes face à la mixité professionnelle. En effet, les caractéristiques comparées des entreprises du groupe de travail en matière d'égalité ou de mixité professionnelles, font apparaître des profils très différents, reposant sur des clivages entre secteurs d'activité, caractère public ou privé de l'entreprise, et ancienneté relative de la préoccupation d'égalité professionnelle.

Les facteurs de mobilisation sur la question de la mixité professionnelle sont clairement déterminés par le secteur d'activité de l'entreprise. Industrie, services, transports ne sont pas mus par les mêmes préoccupations quand ils investissent ces questions :

- Les entreprises industrielles ou de transport, traditionnellement fortement masculinisées, privées ou publiques, ont mis en place récemment ou envisagent des politiques visant à introduire des femmes sur des métiers masculins et à faire progresser la part des femmes à tous les niveaux de maîtrise et de l'encadrement, et en particulier aux postes de dirigeants.

nouvelle inflexion donnée à leur politique en ce domaine par la négociation d'un accord avec leurs partenaires sociaux ou toute autre initiative.

⁹ Vingt et un de ces entretiens, d'une durée d'une à deux heures, ont été menés en face à face, trois autres menés en unité de production, ont été d'une durée plus courte (30 à 45 minutes) et deux ont été menés par téléphone.

- Les entreprises de haute technologie développent plus volontiers des politiques relatives au plafond de verre et cherchent à augmenter les recrutements de femmes sur des postes d'ingénieurs techniques dans une logique de diversité.
- La seule entreprise de conseil du groupe a mis en place des politiques relatives au plafond de verre et visant à retenir plus longtemps les femmes dans l'entreprise, au besoin en mettant l'accent sur leurs promotions, dans une optique de performance et rentabilisation des investissements de formation.
- Les entreprises de services traditionnellement féminisées n'ont pas de politique explicite de mixité, mais développent quelques initiatives relatives à la problématique du plafond de verre. La priorité pour ces entreprises va au problème générationnel et à la gestion de la reconversion d'une population vieillissante, peu qualifiée, majoritairement féminine face à l'évolution des techniques et des métiers.
- Pour les entreprises de travail intérimaire, la question se pose en interne sous la forme d'une sur-représentation des femmes aux niveaux administratifs et d'exploitation et de leur sous-représentation aux niveaux de direction des agences et des secteurs régionaux (plafond de verre). Vis-à-vis des entreprises clientes, leur action consiste essentiellement en une politique de formation des femmes candidates aux missions d'intérim à certains métiers masculins et de sensibilisation des entreprises à l'intérêt de recourir aux femmes ainsi formées pour exécuter les missions demandées.

Ensuite, l'appartenance au secteur public ou privé conduit aussi à définir des modes de mobilisation ou d'action différents. Les entreprises du secteur privé déclarent être davantage préoccupées par les tensions du marché de l'emploi et les problèmes de pénurie de main-d'œuvre sur certains métiers (cadres ou métiers techniques) que les entreprises publiques. Celles-ci apparaissent aujourd'hui en retrait par rapport aux années quatre-vingt en ce qui concerne la mise en place de dispositifs visant à favoriser l'entrée des femmes dans des bastions professionnels masculins. Les opérations de formation et d'installation de femmes sur des métiers d'hommes dans des entreprises privées semblent être néanmoins le résultat de l'association de nombreux partenaires : les entreprises demandeuses, les pouvoirs publics, les agences d'intérim, et de rares groupes de pression tels que groupes de femmes, représentants du personnel ou syndicaux.

Le constat de la primauté des soucis de recrutement du côté des entreprises privées confirmerait ainsi le passage d'une logique sociale d'égalité (dans le prolongement de la loi Roudy dans les années quatre-vingt) à une logique économique, en ce qui concerne la question de la féminisation de certains métiers.

Enfin, la diversité des expériences rapportées par les entreprises du groupe de travail a fait apparaître une ligne de clivage suivant l'ancienneté de la mobilisation des entreprises sur la

question de la mixité professionnelle. Force est de constater globalement le caractère très récent de la mise en œuvre de politiques visant à favoriser l'égalité ou la mixité professionnelles. La plupart des entreprises en sont au stade de l'expertise et du bilan, phase préalable à la définition d'actions. Certaines entreprises apparaissent néanmoins plus avancées que d'autres et se lancent déjà dans l'évaluation des résultats de plans d'action mis en œuvre depuis quelques années. D'autres viennent juste de signer un accord dont la presse a souvent rendu compte (comme l'accord de PSA Citroën et celui de EDF-Gaz de France), ou sont en train de le négocier. Les entreprises qui n'ont pas encore de culture spécifique de contractualisation sur la question de l'égalité professionnelle mettent davantage en œuvre des mesures impulsées par la direction.

CE QU'ON SAVAIT DEJA ET CE QUI PEUT CHANGER

Le présent rapport rend donc compte successivement des discussions et entretiens complémentaires menés avec ces entreprises en quatre chapitres. Chacun de ces chapitres fera un rappel des travaux menés sur ces questions. L'on verra à cette occasion que beaucoup de choses ont été dites dans ces travaux, et que la majorité des constats des freins et obstacles à la mixité professionnelle sont faits depuis longtemps. Les propos des entreprises participant au groupe et se rapportant aux différentes thématiques seront présentés au fil du texte, ou bien, s'agissant de politiques en projet ou mises en œuvre, rapportés dans des paragraphes consacrés aux leviers susceptibles d'agir en correction des situations de blocage constatées.

LE PLAN DE CE RAPPORT

Dans le premier chapitre et de manière centrale par rapport à l'interrogation de la commande ministérielle, on reviendra sur les travaux gestionnaires portant sur les liens entre performance et mixité professionnelle. L'on rendra compte de la sensibilisation des entreprises à la problématique du renforcement de la place des femmes dans les organisations aux fins d'améliorer leur performance. Cette problématique du renforcement de la place des femmes dans les entreprises conduit dans les chapitres suivants à s'interroger sur les chances de promotion des femmes, comme sur leurs possibilités d'accès aux métiers qualifiés et très qualifiés marqués par une prédominance masculine, et sur l'influence des mécanismes d'orientation scolaire qui déterminent en amont les univers professionnels que vont investir les filles et les garçons.

Dans le deuxième chapitre, on analysera donc la situation des femmes eu égard à leur accès à la promotion, en étudiant successivement le cas de l'accès à la maîtrise et aux premiers niveaux de l'encadrement, et en revenant sur la problématique spécifique du plafond de verre.

Dans le troisième chapitre, on fera le point des politiques d' introduction des femmes sur des métiers ouvriers et techniciens traditionnellement masculins et qualifiés. On s'interrogera sur la soutenabilité de certaines de ces politiques¹⁰ lancées dès les premiers plans d'égalité professionnelle. On abordera le cas de professions où les femmes ont fait une percée significative comme celles des ingénieur(e)s, marquées par un arrêt de leur progression.

Enfin, dans le quatrième et dernier chapitre, on reviendra sur la question des « viviers » de main-d'œuvre et de la ségrégation sexuée des formations initiales, professionnelles et générales, sur leur influence sur des trajectoires d'emploi et de carrière très différenciées entre les hommes et les femmes. Si le milieu familial et le contexte médiatique influent sur la persistance de stéréotypes de sexe conduisant au « formatage » des décisions de choix de formations des garçons et des filles, on observe que l'école n'exerce pas encore aujourd'hui d'influence correctrice alors même que les performances scolaires des jeunes filles leur ouvrent toutes les possibilités. Pourtant, depuis près de vingt ans, plusieurs politiques de sensibilisation à la thématique de l'égalité professionnelle et à la mixité de toutes les filières de formation ont vu le jour, mais elles n'ont pas encore véritablement irrigué les pratiques d'orientation des enseignants et des établissements.

En annexe, sont sommairement présentées les entreprises ayant participé au groupe de travail, les principales informations communiquées sur la position des femmes en leur sein et sur « l'entrée » principale qu'elles ont retenue pour lancer des projets ou des actions en matière d'égalité professionnelle.

Sur le plan de la présentation, les passages en italique renvoient au contenu des discussions du groupe de travail ou des entretiens complémentaires qui ont été menés en entreprises.

¹⁰ Ce point particulier devrait l'objet d'une étude menée dans le bassin d'emploi alsacien où, sous l'influence de difficultés de recrutement liées au travail transfrontalier, des politiques d'introduction de femmes dans des PME de la métallurgie ont été déployées dès le début des années 90.

Chapitre 1

FEMMES ET PERFORMANCE

La mixité permet-elle d'accroître la performance organisationnelle ? Les politiques de féminisation ou de diversité ont-elles un impact sur la performance et par quel biais ? Ce dernier terme de diversité émerge aux Etats-Unis au début des années quatre-vingt-dix, et avec lui l'argument dit du *business* ou de la raison d'affaires pour justifier auprès des dirigeants la recherche de diversité. La diversité serait bonne pour les affaires. Dès lors, les considérations de justice ou les obligations légales en termes de discrimination positive ne sont plus mises en avant. Plus de 90% des entreprises privées anglaises ayant mis en place une politique de gestion de la diversité estiment ainsi qu'il existe un lien entre leur performance en terme de diversité et leur performance globale¹¹. En se fondant sur l'argument du *business*, la notion de diversité invite alors à se pencher notamment sur les liens entre femmes et performance – les femmes étant une source de diversité.

Les difficultés méthodologiques d'appréhension des liens entre femmes et performance sont nombreuses. Si beaucoup d'arguments semblent évidents pour parler de ces liens, les difficultés d'ordre méthodologique ne sont pas moins nombreuses dès lors qu'il s'agit de démontrer l'existence de ces liens (problème de l'isolement des variables). Par ailleurs de nombreuses recherches sont fondées sur la notion de diversité au sens large et il est délicat alors de démêler ce qui revient à la féminisation des autres facteurs de diversité.

En outre, d'autres recherches, plutôt que de démontrer ce que les femmes apportent à la performance, étudient le lien entre politique de féminisation ou de diversité et performance, ce qui nous oblige à nous situer sur deux niveaux. Pour clarifier l'analyse, il nous semble alors important de distinguer *l'impact des politiques de féminisation* sur la performance, de *l'impact de la mixité* sur la performance, car la mixité peut être un état de fait dans une entreprise, liée à son histoire, à son activité, à la structure de ses qualifications, sans être nécessairement la conséquence d'une politique de féminisation. La différence entre ces deux approches peut sembler parfois artificielle, mais elle permet de classer les différentes approches.

La notion de performance organisationnelle est elle-même un concept très large et parfois flou, et il faut l'aborder sous différents angles afin de répondre à la question de l'influence de la féminisation ou de la mixité professionnelle : sous l'angle des performances humaines ou de la GRH, des performances commerciales ou encore des performances financières. Nous allons successivement présenter quelques travaux de recherche sur ces différents thèmes et y rapporter les expériences dont ont fait état les entreprises du groupe de travail.

¹¹ Cité par le CSES en page 60 de leur rapport "Méthodes et indicateurs mesurant le rapport coût-efficacité des politiques de diversité en entreprise », 2003.

Si la distinction entre les différentes dimensions de la performance organisationnelle a pu leur apparaître de nature à clarifier l'analyse de ce thème, les participants à la discussion n'ont pas manifesté d'engouement pour une démarche argumentaire visant à mettre l'accent entre la contribution des femmes à la performance financière des entreprises. Ils ont fait preuve d'une prudence certaine, voire d'une certaine réticence, tant la démonstration d'un tel lien prête à discussion du fait du caractère multi-factoriel de cette performance et du fait du risque de mise en concurrence des catégories de salariés que cette approche pourrait susciter. En revanche, l'idée même que la diversité et la mixité sont bonnes pour l'entreprise, n'a aucun mal à recueillir tous les suffrages, témoignant d'une attitude de respect et de valorisation des différences qui coexiste paradoxalement avec une vision universaliste de l'égalité. On peut sans doute y voir la marque culturelle d'une approche française de l'égalité, reposant plus sur un postulat éthique et juridique, face à une approche anglo-saxonne mettant l'accent sur les processus d'égalisation des « opportunités » de groupes reconnus au départ en situation inégalitaire.

1 - Présence des femmes, mixité de fait et performance organisationnelle

1.1 - Femmes et « performances humaines »

Dans quelle mesure la présence de femmes peut-elle contribuer à la performance dite humaine de l'entreprise ? Les femmes apportent-elles à l'entreprise des qualités spécifiques ? Leur présence, en introduisant de la mixité, rend-elle le travail en équipe plus performant ?

- ***La valorisation de qualités dites féminines dans l'entreprise***

Mettre en avant les spécificités féminines peut constituer un argument pour le lien entre femmes et performances. Grant (1988) estime que les entreprises devraient reconnaître un autre modèle de comportement que le modèle masculin. Dans ce cas, les qualités dites féminines sont valorisées, comme par exemple la communication et la coopération. En apportant ces qualités et en les exprimant, les femmes pourraient changer les entreprises et les humaniser. Cette valorisation renvoie à l'idée qu'il y aurait des formes de management féminines et que les entreprises auraient aujourd'hui davantage besoin d'un management moins hiérarchique, plus participatif que les femmes sont plus à même de mettre en oeuvre (voir Eisler, 1991 ou Fondas, 1997).

A cet égard, Accenture a fait état des résultats d'une enquête menée en 2003 auprès d'entreprises qui réfléchissent à la situation et à la carrière des femmes, qui montre que 89% le font notamment parce qu'elles considèrent que le style de management des femmes est différent et complémentaire de celui des hommes (Accenture-GEF, 2003).

Même si cette célébration des différences est séduisante, Cassell (1997) ou encore Calas et al. (1993) soulignent les dangers d'une telle catégorisation qui pourrait renforcer les stéréotypes et *de facto* la ségrégation sur le marché du travail.

Schlumberger, pour contourner cette difficulté, inscrit les politiques d'égalité dans une logique de gestion des « talents », afin de faire en sorte que les femmes réussissent mieux dans l'organisation. Dans cette logique, le plafond de verre est perçu comme une sous-utilisation de talents et de non réalisation de potentiel. Un bon repère pour le mesurer est le taux d'attrition, qui correspond aux départs chaque année et constitue un indicateur très important, puisque l'on sait que cela a un véritable coût pour l'entreprise. Dès lors, la médiatisation des liens entre féminisation et performance est surtout un signe de la qualité de la démarche de gestion, et des dispositifs très concrets ont été mis en place pour aller au-delà de l'incantation.

Gaz de France a mis en place une politique de diversité des profils de ses dirigeants. Un poste et une mission ont été créés au début de l'année 2004. L'objectif est de proposer un plan d'actions qui permette d'augmenter la part des femmes chez les cadres dirigeants.

- **Impact de la diversité (dont la féminisation) sur le travail de groupe**

Il est intéressant de s'interroger sur l'effet de la diversité sur la performance du travail en équipe. La diversité n'aurait pas d'impact négatif à long terme sur le travail de groupe et pourrait même susciter plus de créativité. Des groupes divers prendraient des décisions plus innovantes (cité par Catalyst, 2004). Selon Watson *et al.* (1993), la diversité peut rendre le travail d'équipe plus efficace. Ils ont conduit une étude longitudinale en milieu académique pour comparer des groupes divers en terme de sexe, de race ou d'ethnie et d'origine nationale. A court terme, les différences sont susceptibles de rendre les équipes moins performantes, mais après une courte période, les équipes diverses sont aussi efficaces que les autres et peuvent même dépasser les équipes homogènes quant à la variété des solutions proposées à des problèmes. La diversité des équipes semblerait garantir des performances plus élevées.

Cet apport de la mixité sur le travail de groupe, s'il reste souvent difficile à appréhender et mesurer, a été souligné par la plupart des entreprises du groupe de travail. Chez AXA par exemple, la féminisation des équipes dirigeantes est considérée comme productrice de gains en matière d'organisation du temps et de rationalisation du travail. Des études internes ont ainsi montré que lorsque l'entreprise se féminise à un haut niveau, l'organisation du temps en est très fortement impactée. Une gestion plus aiguë de leurs contraintes par les femmes est un plus pour l'entreprise, car elle conduit à mieux préparer les réunions, à anticiper davantage, aboutissant en somme à une gestion du temps plus précise, que ne pratiquent pas forcément les hommes. L'entreprise tire ainsi avantage du fait de « l'expertise » féminine en matière de gestion du temps et d'anticipation ! Pour preuve chez AXA, une femme sur huit parmi les cadres est à temps réduit (80% ou 90%), et cela n'affecte en aucun cas leurs résultats. Les outils modernes de téléphonie, d'informatique portable etc. ont modifié l'organisation du

travail et ont rendu perméable la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Pour toutes ces femmes dirigeantes, le travail à temps partiel est en réalité un travail « délocalisé » mais très bien organisé. Cette rationalisation de la gestion du temps est intéressante pour l'entreprise : on ne fait pas de réunion pour dire ce qu'on fera à la réunion suivante, il n'y a pas d'ordre du jour qui dure deux heures....

Au sein de la **branche de l'assurance** plus généralement, c'est le meilleur « relationnel » des femmes qui est souligné et valorisé. Or cette qualité est fondamentale dans l'activité, et notamment dans les nouveaux métiers organisés sur des plates-formes. Les reconversions des postes de secrétaires en assistants sur les plates-formes de « front office », d'accueil ou de prestations de services, ont été ainsi très nombreuses et réussies, et ont concerné essentiellement des femmes. Elles sont entrées dans une entreprise avec des diplômes de brevet professionnel, mais elles ont réussi leur conversion, car elles avaient toujours utilisé l'outil du téléphone et se trouvaient au centre des nœuds de communication. Si ces reconversions réussies rendent manifestes des capacités professionnelles nouvelles, c'est vraisemblablement parce que certains métiers traditionnellement féminins, qui disparaissent aujourd'hui, ont néanmoins donné aux femmes un bagage de transversalité et de compétence, par leur dimension relationnelle, qui est plus important chez elles que chez les hommes entrés par la filière technico-juridique et moins orientés vers le relationnel. Dans la même logique, si les femmes sont minoritaires chez les commerciaux « debout », celles qui y sont occupées ont des taux de réussite excellents, grâce à leur sens de l'organisation, lié au fait qu'elles ont à concilier leur travail et leurs charges familiales etc. Tout cela leur donne une compétence transversale fortement valorisable dans ce type de métiers.

Chez **PSA**, c'est le « savoir-être » des femmes en atelier qui est mis en avant, et donc pas seulement des cadres et des managers. Mais la valorisation de ce « savoir-être » féminin dépend des conditions de l'accueil dans les ateliers concernés : leur entrée a-t-elle été imposée ou a-t-elle correspondu à une demande ou du moins à l'adhésion du responsable concerné à cette politique ? L'observation montre que lorsqu'un établissement recrute énormément de personnel pour le lancement d'une voiture, et qu'il joue le pari de la féminisation, le bilan en terme de climat social, de présentéisme comme de qualité du travail, est très positif. En revanche, des secteurs, qui pour des raisons culturelles et des questions de postes sont difficilement accessibles aux femmes (comme le ferrage, etc. où les rangeurs doivent manipuler de grandes plaques de tôle ou des pinces à souder lourdes, et où les femmes a priori ne sont pas très attirées par ce type de postes) sont un peu plus exposés à des difficultés en termes d'absentéisme, de rapports humains... Ces échecs relatifs sont souvent dûs à l'absence de préparation du terrain, l'absence d'association des responsables de secteurs à la décision d'accueillir du personnel féminin, à l'existence de réticences, autant de facteurs qui n'ont pas été favorables à l'acclimatation des femmes. C'est dans les usines de montage que la féminisation s'est le mieux passée, par rapport à celles d'emboutissage ou de ferrage, où cela a été plus difficile. Au montage, le personnel féminin a fait preuve de dextérité, de qualité dans le travail réalisé etc. Et sur le plan du climat social, ce sont souvent des aires d'équipes qui sont plus propres, mieux rangées, où les rapports humains sont

beaucoup plus policés... Les personnels « rustiques » font plus d'efforts en présence des femmes... Dans les ateliers concernés, l'implication d'un ergonomiste peut également conduire au réaménagement de certains postes et ainsi, à l'amélioration des conditions de travail pour tous. En sens inverse, c'est aussi la nature de certains postes de travail et l'exigence de polyvalence qui veut que les ouvriers soient capables de tourner sur plusieurs postes, qui peuvent faire obstacle, en l'absence d'aménagement ou modification de tous les postes de travail, au développement de l'introduction de femmes dans un atelier donné.

D'ailleurs, en sens inverse, des expériences ont été menées pour « masculiniser » certains postes de travail dans des ateliers de câblerie qui étaient quasiment uniquement féminins. Des opérations de reconversion du personnel masculin sur des postes « féminins » ont ainsi été menées dans le cadre de plans sociaux. A Sochaux par exemple lors des plans sociaux, le site de Vesoul a offert 20 postes de piqûre sur cuir, habituellement féminisés à 100 %. Des ouvriers qui habitaient entre Sochaux et Vesoul ont été sollicités : ils ont passé des tests de dextérité, de vitesse, etc., et ont eu d'excellents résultats. Ils ont ensuite suivi une formation de reconversion, et les choses se sont très bien passées. PSA est ainsi persuadé des apports de la mixité au sein de tous les ateliers, mais est aussi convaincue de la nécessité de préparer en amont ces opérations.

Plus largement, il existe une règle non écrite qui veut que PSA favorise la mixité sous toutes ses formes. La Direction veille en particulier à avoir des équipes avec à la fois des jeunes, des moins jeunes, des hommes, des femmes, etc. parce qu'elle est convaincue que la mixité au sens large est un gage de performance. Une étude récente réalisée par un sociologue, a montré par exemple qu'il y avait une véritable dynamique générée par des composantes intergénérationnelles... La transmission de la culture d'entreprise, du savoir-faire etc., se fait naturellement via un amalgame de gens différents, ce qui permet de faire avancer l'entreprise.

Les mêmes enseignements sont tirés par l'entreprise d'intérim, ADIA : la présence des femmes dans les ateliers améliorerait les indicateurs de « qualité ». Pour le représentant de l'entreprise, l'idée d'un « savoir-être » féminin qui serait valorisé sur certains postes dans les ateliers est toujours proche du stéréotype et reste très difficile à démontrer. Néanmoins, dans les enquêtes qualitatives menées par ADIA à l'occasion du montage de grosses opérations d'insertion des femmes dans des secteurs masculins, il apparaît que la présence des femmes « apaise », les hommes sont moins grossiers, le langage qui est tenu en présence de femmes, y compris à des niveaux de responsabilité, est plus contrôlé. etc. Il existe néanmoins quelques indicateurs objectifs qui peuvent démontrer les améliorations liées à la présence des femmes dans des secteurs traditionnellement masculins. Par exemple le taux d'accidents du travail, comme le taux de dégradation du matériel et le taux de turn over, sont le plus souvent améliorés lorsque des femmes entrent dans ces ateliers. Les femmes provoquent moins d'accidents du travail que les hommes, car elles sont souvent plus respectueuses des mesures de sécurité et des normes de qualité. Mais il faut savoir que dans des ateliers très féminisés, comme auparavant le garnissage etc., l'ambiance n'est pas forcément « policée ». Les comportements exclusifs sont souvent le fait des grosses majorités, il y a un jeu de rôles distribués... C'est pour cela qu'il faut être très prudent, et avancer a

minima que la mixité est d'une certaine manière favorable à l'atténuation de comportements de groupe.

1.2 - Femmes et performances commerciales

Dans quelle mesure la présence de femmes peut-elle contribuer aux performances commerciales de l'entreprise ? Les études notent une influence de la présence des femmes sur le rapport aux consommateurs, et sur la créativité des équipes.

- ***Des salariés plus représentatifs des consommateurs***

Employer des femmes peut permettre de mieux coller aux caractéristiques démographiques des clients et de mieux comprendre leurs préférences et leurs attentes (Cox, 1994 et Morrisson, 1992, cités par Bender et Pigeyre, 2003, rapport Equal employment opportunity australien¹²). Ainsi la présence de femmes pourrait permettre à une entreprise de mieux comprendre et répondre aux demandes de leurs clientes.

Parmi les entreprises de l'étude Accenture-GEF qui réfléchissent à la situation des femmes et à leur carrière, 53 % d'entre elles le font notamment car une part importante et/ou croissante de leurs clients est constituée de femmes.

Cette conception de la diversité s'inscrit dans le paradigme de la valorisation des différences (Thomas et Ely, 1996). La diversité est alors vue comme le moyen de toucher une clientèle diverse elle aussi et de gagner auprès d'elle en crédibilité. L'entreprise recherche la segmentation de ses marchés et des niches. Cette vision démontre l'intérêt pour les affaires de la diversité, mais pourrait limiter les personnes employées à des rôles pré-spécifiés pour lesquels ils sont présumés efficaces et auxquels ils se trouvent réduits.

A la SNCF, un des objectifs principaux du Plan Qualitatif de Recrutement est ainsi de veiller à ce que le personnel « ressemble à la clientèle ». La féminisation de certains métiers jugés « relationnels » est ainsi pensée comme un atout en termes de proximité et mais aussi comme un investissement dans les qualités de contact dites féminines. L'objectif est que la SNCF soit à l'image de la société qui l'entoure. Il faut donc recruter des femmes et des gens du cru : en Ile de France par exemple, il est préconisé de recruter des jeunes de l'IDF, et des jeunes des banlieues. La féminisation des contrôleurs est la conséquence de cette logique de « miroir » et d'une logique commerciale. Dans les métiers commerciaux, les femmes ont en effet une image plus agréable, qui passe mieux vis-à-vis de la clientèle. En introduisant des femmes dans ces métiers, l'objectif de la Direction de la SNCF a été de rajeunir et de rafraîchir l'image parfois négative des contrôleurs. Le métier en lui-même a évolué, vers moins de contrôle et plus de service à bord, et les femmes ont été jugées plus à même de servir cette évolution. Il s'avère également que lorsque les équipes sont mixtes, le nombre d'agressions diminue... Les femmes ont un meilleur rapport avec la clientèle, arrivent mieux à « dégonfler » les conflits

¹² Equal opportunity is good for business (www.eeo.gov.au)

etc. D'autres enquêtes ont mis en évidence une meilleure satisfaction de la clientèle par rapport au service à bord. La bonne formule est définitivement celle de la mixité des équipes. Il ne faut pas passer à une équipe hyperféminisée qui devient alors à l'inverse contre-productive, car les hommes jouent également un rôle de « dissuasion physique », et s'ils sont trop minoritaires, toute l'équipe se sent fragilisée.

- ***Plus de créativité et la création de produits mieux adaptés***

D'un point de vue marketing, la gestion de la diversité (dont la présence de femmes) permettrait également à l'entreprise de se créer un avantage concurrentiel commercial. En effet, l'innovation est stimulée et les goûts de ses clients peuvent être mieux perçus par une main-d'œuvre plus représentative et mieux à même de comprendre des attentes diversifiées. Par exemple, « *une présence accrue de femmes peut conduire à la mise au point de produits et services plus conviviaux pour les femmes* » (Cassell, 1996, in Bender et Pigeyre, 2003). Isnard (2003) insiste aussi sur le fait que la diversité (dont la féminisation) permet de développer la créativité et l'innovation et donc de se différencier sur le marché, ce qui est gage de performance commerciale.

75 % des entreprises de l'étude Accenture-GEF qui réfléchissent à la situation et à la carrière des femmes le font d'ailleurs notamment car elles estiment la créativité des femmes différente et complémentaire de celle des hommes.

Par ailleurs, du fait d'un investissement différencié dans la carrière professionnelle, les femmes feraient preuve de plus de distance et de capacités à « rebondir » après un échec, - une qualité première dans les métiers commerciaux.

Chez AXA, la Direction dresse ce constat : la « double vie » des femmes et leur investissement dans la sphère privée peuvent aussi être considérés comme une ressource en termes de performance pour les entreprises. Dans les services commerciaux de l'assurance, la performance est souvent significativement plus élevée chez les femmes. Une des explications avancées serait que les femmes gèrent beaucoup mieux l'échec. Quand elles n'ont pas un marché, elles rebondissent tout de suite, parce que pour elles vraisemblablement il n'y a pas que le travail dans la vie.... Alors que les hommes auraient beaucoup moins de résistance à l'échec, pour les raisons inverses. Il existerait ainsi une différence dans la capacité à relativiser des échecs, qui conduit les femmes à une meilleure performance commerciale. C'est une manière de retourner en productivité pour l'entreprise des différences qui a priori pourraient apparaître comme un handicap.

1.3 - Femmes et performances financières

Essayer de trouver un lien entre féminisation et performances financières peut sembler exagéré. Pourtant, si les entreprises qui emploient des femmes profitent de leurs qualités et

d'avantages en terme de performance commerciale, alors leur performance financière pourrait être meilleure que celle des autres entreprises en reflétant l'avantage procuré au niveau commercial et humain de la mixité (Catalyst, 2004). Pour autant les travaux sur ce thème sont encore rares et leur méthodologie demande à être approfondie.

- ***Impact positif de la féminisation sur le cours de bourse***

Welbourne (1999) s'est intéressée au lien entre le pourcentage de femmes parmi l'équipe dirigeante (top management) et les performances financières à court et long terme d'une entreprise. Son étude longitudinale repose sur un échantillon de firmes au moment de leur introduction en bourse. Il semble que la présence de femmes dans l'équipe dirigeante soit un facteur susceptible d'augmenter les performances à court terme, mesurées par le cours initial. Cette observation est aussi vérifiée à plus long terme (trois ans) par la hausse des cours et de la rentabilité des entreprises. Ainsi Welbourne insiste sur l'intérêt que présente la mixité des équipes de direction ; pour autant, elle suggère que c'est la diversité qui explique les meilleures performances car elle favorise la multiplicité des points de vue. Cette étude nous semble prometteuse et montre que les investisseurs (dont certains sont aussi des femmes) paraissent déceler un signal dans la présence de femmes dans le management. Les résultats de cette étude sont pourtant seulement exploratoires et demandent à être confirmés. L'auteur avance que ce sont les firmes les plus entrepreneuriales qui entrent en bourse et que ce sont ces mêmes firmes qui sont aussi susceptibles d'attirer les femmes qui peuvent être déçues par les effets du plafond de verre existant dans de plus grosses structures. La présence de femmes serait donc la garantie d'un recrutement d'un personnel de haut niveau.

- ***Une corrélation positive entre la présence de femmes dans le top management et la rentabilité***

Adler (2001) a montré l'existence d'une corrélation entre la présence de femmes et les performances financières des entreprises. Il a réalisé une étude longitudinale entre 1980 et 1998 auprès de 215 grandes entreprises américaines (parmi les *Fortune 500* firmes). Les entreprises ont été évaluées en fonction du nombre de promotions à des postes de direction (parmi les 20 postes les plus élevés) ou d'administrateurs accordées à des femmes sur la période de recherche. Les 25 entreprises dont le score était le plus important ont été comparées aux entreprises restantes sur la base de trois mesures de leur rentabilité (ratios bénéfice sur chiffre d'affaires, bénéfices sur capitaux propres, bénéfices sur actifs). Prises individuellement et comparées alors aux autres entreprises de leur secteur ou prises globalement, les firmes ayant promu le plus de femmes sont celles dont la rentabilité est la meilleure, quelle que soit la mesure, sur la période étudiée. Il convient néanmoins de demeurer prudent face à une telle analyse. Corrélation, comme le souligne l'auteur, n'équivaut pas à causalité. De plus, les firmes qui ont promu le plus de femmes étaient peut-être déjà plus rentables que les autres auparavant. Il conviendrait de vérifier ce point par une analyse sur une plus longue période, notamment la période précédente. Si ces entreprises étaient déjà en moyenne plus performantes, cela prouverait que la promotion de femmes n'aurait pas nui à leur rentabilité et dans le cas contraire que la présence de femmes aurait pu contribué à l'amélioration de leur performance.

- ***Un avantage aux entreprises ayant les équipes de direction les plus féminisées.***

Les entreprises aux équipes de direction les plus féminines sont plus performantes que les entreprises intégrant moins de femmes et les entreprises les plus performantes ont des équipes de direction en moyenne plus féminisées que les entreprises moins performantes. Catalyst (2004) a réalisé une étude proche de celle de Adler pour tester le lien entre la présence de femmes dans les équipes de direction et la performance auprès de 353 entreprises (sur les *Fortune 500*) entre 1996 et 2000. La mesure de la performance est le taux de rendement des capitaux propres (*return on equity*) et le rendement global pour l'actionnaire (*total return to shareholders*). Les entreprises ont été regroupées en quartiles en fonction de la plus ou moins grande présence de femmes dans leurs équipes de direction. En moyenne, le quartile d'entreprises aux équipes de direction les plus féminisées ont un taux de rendement des capitaux propres plus élevé de 35.1% et un rendement global pour l'actionnaire supérieur de 34%. Ces résultats sont vérifiés secteur par secteur. Les entreprises ayant reçu un prix Catalyst (politiques actives de promotion des femmes dans les équipes de direction) ont des résultats encore meilleurs. Là encore, cette étude montre un lien dont au surplus on ne connaît pas le sens, mais en aucune façon une causalité et d'autres facteurs peuvent expliquer de bonnes performances financières. Les auteurs ont testé le lien inverse et observé que les entreprises les plus performantes financièrement (division en quartiles sur la base de la performance financière à partir des deux indicateurs précités) ont en moyenne plus de femmes dans leurs équipes de direction.

Après avoir passé en revue les arguments qui défendent l'idée que la présence des femmes est bonne pour la performance organisationnelle des entreprises, il importe maintenant d'analyser l'impact d'une attitude volontariste en faveur de la mixité sur cette même performance.

2 - Politiques de féminisation ou de diversité et performance organisationnelle

Tout comme la présence des femmes dans l'effectif se révèle favorable aux performances des entreprises, les politiques de gestion des ressources humaines axées sur la féminisation du personnel peuvent aussi s'avérer positives en matière de performance organisationnelle.

2.1 - Politiques de féminisation et « performances humaines »

Les politiques de féminisation ou de gestion de la diversité semblent présenter des avantages pour les entreprises et garantir un management des ressources humaines efficace. Elles pourraient en ce sens contribuer à la « performance humaine » des organisations. Pour Bender et Pigeure (2003), il est toujours plus nécessaire pour les entreprises d'attirer et de fidéliser les talents dans un contexte de pénurie croissante des ressources humaines. La recherche de

l'égalité professionnelle, notamment par des politiques de féminisation peut y contribuer. L'étude du CSES (2003) montre que 62% des entreprises pensent qu'une politique active de gestion de la diversité donne une capacité accrue d'attirer et de conserver des collaborateurs de grande valeur.

Cette logique de management de ressources humaines se retrouve par exemple chez EADS, où pour mettre en valeur les vertus de la mixité, l'objectif est de « casser les réseaux homogènes », qui limitent le périmètre des viviers de recrutement. Dans cette logique, le management essaie de casser les réseaux Gadz'arts ou Ecoles Supérieures, qui donnaient un caractère un peu trop consanguin aux recrutements... Comme le souligne la représentante de la DRH, «Il y a des limites structurelles. Les emplois sont techniques et très qualifiés : on ne peut donc pas décréter de manière démagogique qu'on va recruter des femmes, ou encore des jeunes issus des quartiers... Il faut tenir compte de nos viviers, et dans cette perspective la désaffection actuelle des filles pour les filières scientifiques et techniques peut inquiéter. Cette idée de performance de l'entreprise via la mixité a pris de l'importance, uniquement depuis que EADS anticipe des tensions sur le recrutement... »

Au sein d'un établissement industriel comme le site de PSA Caen, la conviction que la mixité sexuelle et générationnelle favorise les performances humaines, a été concomitante à la mise en place de mesures de management participatif visant à l'amélioration du processus de production. Cette réorganisation organisationnelle passant par la mise en place d'unités élémentaires de production (UEP, unités techniques et humaines composant les ateliers, sous la responsabilité d'un responsable d'unité, chargé d'animer ce management participatif), a favorisé l'intégration des femmes dans les équipes, et plus largement a créé des lieux et des moments de rencontres entre les différentes catégories. Les ateliers fonctionnent par équipes, chaque équipe « tourne » sur matinée, après-midi, nuit ou VSD (vendredi samedi dimanche) et est suivie par un responsable d'unité qui anime cette équipe. Le local UEP est aussi pensé comme un local de convivialité, dans la mesure où les pauses café et repos y sont prises. Les « démarches participatives » y sont encouragées : les ouvriers peuvent proposer des « déclics », des petites idées pour améliorer la production... Les quelques responsables de production qui ont tenté l'expérience de nommer une femme responsable d'unité sont également convaincus qu'elle peut amener de nouveaux concepts et une nouvelle façon de manager.

- ***En termes de recrutement, une opportunité pour élargir le vivier de recrutement, attirer les meilleurs et éviter une pénurie de main-d'oeuvre***

Les politiques de diversité et notamment de féminisation permettent d'élargir le vivier de talents de l'entreprise (Isnard, 2003). Ces politiques doivent permettre de recruter les meilleurs et peuvent aussi constituer un atout pour attirer certains candidats attentifs aux valeurs véhiculées par la diversité. Par ailleurs, une politique de féminisation ou plus généralement de diversité, en élargissant le vivier de recrutement, peut fournir une solution aux entreprises pour éviter d'être confrontées à des pénuries de main-d'œuvre (notamment

liées au *papy boom*). Dans l'étude du CSES (2003), 57% des entreprises voient dans une politique active de gestion de la diversité une solution partielle aux pénuries de main d'œuvre.

- ***En termes de fidélisation, une politique de féminisation peut inciter les femmes à rester plus longtemps dans l'entreprise***

Le recrutement et la formation sont des opérations qui représentent un coût pour les entreprises, on parle aussi d'investissement en capital humain. Avoir une politique active de féminisation (et de promotion des femmes) pourrait limiter le turnover féminin qui coûte cher aux entreprises, en montrant aux femmes que l'entreprise s'intéresse à elles et à leurs problématiques. Rosen et al. (1989) évoquaient « l'exode des femmes managers », un exode qui coûte cher aux entreprises. Les résultats d'une enquête de Catalyst¹³ montrent que 70% des femmes sont prêtes à quitter leur emploi si elles ne sont pas satisfaites. Quand une femme décide de quitter son employeur, ce dernier perd alors son investissement en termes de capital humain, mais il perd aussi des compétences liées à l'expérience acquise durant les années de travail dans l'entreprise (Schwartz, 1992). Ces coûts ont été chiffrés entre 70 et 130% du salaire annuel¹⁴. Le CEO de Deloitte (2000) estime que leur politique à l'égard des femmes leur a permis de réduire leur turnover de 25 à 18% entre 1990 et 1999, d'éliminer le différentiel de turnover hommes/femmes et d'économiser environ 250 millions de dollars (dépenses de recrutement et formation).

Accenture a largement développé cette question de la fidélisation des femmes consultantes. Dans un secteur où le principe de gestion des carrières est basé sur le « up or out », eu égard à l'investissement fait par l'entreprise en matière de formation initiale à l'embauche et au constat que les femmes ne passant pas le stade de consultant junior quittent l'entreprise une année avant les hommes, un argumentaire a été mis au point à l'appui d'une politique d'aménagement des conditions de travail des consultants, dont un volet important est la prise en compte des périodes de maternité, et qui vise à retarder le départ des jeunes femmes. Cet argumentaire est basé sur l'observation chiffrée de la perte que représentait le départ anticipé des jeunes femmes d'une année par rapport aux jeunes hommes quittant l'entreprise, et de la démonstration des gains que représenterait leur maintien dans l'entreprise une année supplémentaire. Des courbes, illustratrices de cette situation, ont pu être dessinées et renforcent la démonstration. Des mesures d'annulation des effets des absences pour maternité dans l'évaluation des performances ont été notamment arrêtées.

- ***En termes d'implication et de motivation du personnel***

Thomas et Ely (1996) insistent sur l'impact d'une gestion efficace de la diversité sur le moral des employés, susceptible ainsi d'augmenter la productivité de l'entreprise. Thévenet (1992) établit une relation entre la gestion de carrière et l'implication des cadres. Il est donc vital

¹³ Two careers, one marriage : making it work in the workplace.(1998) www.catalystwomen.org

¹⁴ Equal opportunity is good for business. www.eeo.gov.au

pour l'entreprise d'utiliser le potentiel de chacun et de le développer en proposant formations et possibilités d'évolution adéquates. L'étude du CSES (2003) montre que 58% des entreprises attendent une productivité accrue grâce à une plus grande motivation et un meilleur rendement du personnel en place, du fait de la mise en place d'une politique de gestion de la diversité. Schwartz (1992) rappelle qu'il est particulièrement décourageant d'avoir le sentiment de travailler pour un supérieur perçu comme moins bon – ce qui peut être le cas de femmes injustement bloquées par l'existence d'un plafond de verre. Elles ont dans ce cas un sentiment d'injustice et ont l'impression de ne pas être reconnues si elles travaillent pour un manager qui les brime dans l'expression de leurs vision et talents. Les entreprises ne profitent alors pas de tout l'apport de ces femmes qui se montrent moins innovantes et efficaces ce qui réduit leur productivité. La démotivation des femmes représente un coût. Les recherches portant sur le plafonnement de carrière (Tremblay, 1992 ; Meynaud, 1999) montrent l'importance de la perception, notamment subjective, d'avoir des possibilités de mobilité. Le plafonnement subjectif est plus relié à la satisfaction et à l'attitude au travail. Cette théorie permet de comprendre ce que peuvent ressentir les femmes percevant de plus faibles opportunités d'avancement. Cet argument démontre l'importance d'une gestion de carrière qui permette à chacun de se développer et d'être satisfait par son travail (voir aussi le rapport de *l'Equal employment opportunity* australien déjà cité). Par conséquent une politique de féminisation peut contribuer à l'épanouissement professionnel de femmes.

- ***Des aménagements ergonomiques et/ou des conditions de travail qui profitent à tous***

Les rares études qui se sont intéressées à l'introduction des femmes dans certains métiers masculins ont pointé la nécessité de revoir la conception de certains postes de travail, d'adapter les équipements et d'améliorer les installations sanitaires. Mais il est aussi constaté que ces aménagements ergonomiques indispensables à l'accueil des femmes dans certains métiers ou sur certains postes (allègement des charges physiques, amélioration du confort, etc.) participent plus largement de l'amélioration des conditions de travail pour tous, et constitueraient donc *in fine*, non pas un coût, mais un facteur de performance.

Ainsi, par exemple à la SNCF, l'amélioration de la qualité d'accueil dans les centres de nuit a profité à tous les agents. Dans des métiers, où l'on travaille 24h/24, 7j/7, les agents, qu'ils soient conducteurs ou contrôleurs, sont logés pour la nuit entre deux journées de services « hors résidence » dans des foyers qui sont répartis un peu partout sur le territoire. Ces foyers ont été équipés pour accueillir des femmes, ce qui a permis d'améliorer la qualité d'accueil. « Autrefois, les mécaniciens et contrôleurs qui arrivaient dans les foyers faisaient leur lit, transportaient leurs draps dans leur sacoche... Tandis qu'aujourd'hui, les chambres sont prêtes, les lits sont faits, la qualité d'accueil s'est fortement améliorée, et profite à tout le monde. »

A la Poste, la féminisation massive du métier de facteur a conduit à des améliorations ergonomiques (apparition des caddies, élévateurs, etc.), qui sont en réalité devenues indispensables dans la perspective du vieillissement de ce personnel. Autre facteur de

performance lié à la présence des femmes : le travail sur les mesures d'accompagnement social a été réactualisé, avec par exemple la possibilité pour les parents (hommes et femmes) de bénéficier d'autorisations spéciales d'absence (ASA) pour garder leurs jeunes enfants lorsqu'ils sont malades.

A EDF, la présence de femmes chimistes a conduit à l'allègement de l'ensachage de sacs de produits, la présence de monteuses-électriciennes a conduit à la conception d'une « perche » (outil pour réparer les lignes) deux fois moins lourde.

2.2 - Politiques de féminisation et performances commerciales

Que peuvent apporter les politiques de féminisation en termes de performance commerciale ? Il semble bien que les entreprises en tirent surtout un bénéfice en termes d'image.

- ***Adopter une politique de féminisation améliore l'image des entreprises***

L'image des entreprises auprès des consommateurs constitue un enjeu essentiel. La concurrence se fait aussi bien sur la base des produits que des valeurs véhiculées (Schwartz, 1992). Dès lors, dans la mesure où une grande partie des achats est réalisée par les femmes (et que des hommes sont aussi sensibles à ce sujet), il est important que les entreprises soignent leur image quant à l'égalité professionnelle. Une étude récente démontre en France une sensibilité accrue à l'éthique. Selon Pierre Le Quéau (2000), quatre français sur cinq se déclarent prêts à défendre la parité par leur consommation. La création d'un label pourrait être envisagée, ce qui représenterait une source réelle d'avantage concurrentiel pour les entreprises l'obtenant. Les entreprises sont conscientes de ce bénéfice en termes d'image. L'étude du CSES (2003) menée en Europe auprès de responsables RH montre que selon 69% des entreprises, une politique active de gestion de la diversité (dont la féminisation) permet de promouvoir la notoriété de l'entreprise.

La récente annonce par la ministre à l'égalité professionnelle de la création d'un « label d'égalité professionnelle » a été bien reçue par les entreprises du groupe de travail. Toutes sont conscientes qu'il s'agit d'une plus-value certaine en terme d'image, à faire valoir auprès des pouvoirs publics, mais aussi auprès des clients.

Chez EDF et Gaz de France, le lien entre féminisation et performance est affirmé, mais les responsables de la DRH sont conscients qu'il est important d'en faire la démonstration pour avancer plus loin encore dans la politique d'égalité. L'idée est de montrer que sur le terrain il y a des aspects positifs, de mettre en évidence les exemples où l'entrée des femmes dans des équipes masculines a été très positive pour les valoriser et en déduire un certain nombre d'enseignements. Le lien causal est difficile à mettre en évidence, mais pour les RH en charge du dossier, l'objectif est de montrer que l'égalité professionnelle n'est pas seulement un argument social ou un souci philanthropique mais constitue bien aussi un avantage pour le fonctionnement économique de l'entreprise.

*Les deux entreprises ont des politiques communes sur l'égalité professionnelle, qui ont notamment conduit à l'accord sur l'égalité professionnelle de juillet 2004, et des orientations qui peuvent être spécifiques dans la gestion des carrières. Chez **Gaz de France**, est développée depuis début 2004, une politique de diversité des profils qui concerne, dans un premier temps, les cadres dirigeants. Cette politique qui repose sur l'idée que les différences sont sources de richesses pour la performance des organisations, conduit à mener des actions favorisant l'accès de davantage de femmes aux postes à responsabilités. On s'appuiera sur l'accord Egalité professionnelle : il n'y a pas de diversité sans égalité des chances.*

*L'autre stratégie des responsables du dossier, consiste à faire en sorte que la question du genre soit introduite systématiquement dans toutes les négociations (et pas seulement sur l'égalité), mais également en termes de temps de travail, de salaire. La motivation sous-jacente, pour **EDF** notamment, est de faire en sorte que l'entreprise, qui se considère comme un acteur de la société, joue son rôle pour l'améliorer.*

- ***Gestion de la diversité (dont féminisation), innovation et qualité de service***

Selon l'étude du CSES (2003), 57 % des entreprises en attendent aussi une plus grande capacité d'innovation et de créativité de la part du personnel. Dans la même étude, un même pourcentage des entreprises interrogées estiment qu'une telle politique permet un accroissement de la qualité du service et de la satisfaction des clients.

2.3 - Politiques de féminisation et performances financières

Adopter une politique de féminisation peut apporter des avantages spécifiques à l'entreprise et contribuer à ses performances financières, et ce d'autant plus que sa politique est connue et reconnue.

- ***Politiques de féminisation et relations avec les actionnaires***

Les relations des entreprises avec leurs actionnaires sont essentielles pour celles-ci qui se financent de plus en plus grâce à la bourse. Schwartz (1992) rappelle que plus de la moitié des actionnaires américains sont des femmes et que ces dernières sont sensibles à la place des femmes, pour des questions de principe mais aussi économiques. En termes d'image vis-à-vis de leurs actionnaires, les entreprises ont intérêt à avoir des pratiques favorables aux femmes. Cet argument paraît exploitable en France, dans le contexte de développement de la responsabilité sociale.

- ***La pro-activité en matière de féminisation pour se protéger de l'insécurité juridique***

Se protéger des risques de contentieux constitue un dernier argument en faveur de la gestion de la diversité ou de la féminisation. Les entreprises sont tenues aux termes de la loi (aux Etats-Unis, comme en France) de ne pas pratiquer de discrimination dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Elles ont tout intérêt à se montrer pro-actives dans ce domaine, plutôt que de s'exposer à un contentieux de plus en plus important -comme le

montrent les chiffres de l'*Equal Employment Opportunity Commission* américaine qui mettent en lumière la progression du nombre de plaintes et du montant des dommages et intérêts versés. Ainsi, les plaintes individuelles liées à des cas de discrimination sexuelle aux Etats-Unis sont passées de 21 796 en 1992 à 25 194 en 2000, tandis que le montant partiel des dommages et intérêts a cru de 30.7 millions de dollars à 109 sur la même période. Les cas soumis à la justice sont encore rares en France, mais c'est un risque que les entreprises ont tout intérêt à prévenir par une politique pro-active à l'égard des femmes.

- **Visibilité de ces politiques et impact sur le cours boursier**

Wright et al. (1995) ont mené une étude de 1988 à 1992, qui se base sur l'observation des cours de bourse d'entreprises venant de recevoir des prix pour leur programme de discrimination positive ou au contraire venant d'être mise en accusation pour pratiques discriminatoires. Ils ont pu montrer que ces annonces avaient des effets marqués sur les cours de bourse et que les investisseurs valorisaient les initiatives en faveur de la diversité. Ceux-ci redoutent les mises en inculpation qui font peser un risque financier (dommages et intérêts). Les auteurs estiment que la valorisation de la diversité tient au fait que les investisseurs sont conscients de l'apport que celle-ci représente. Les entreprises diverses seraient plus capables de recruter et développer leur personnel grâce à leur programme et donc de fidéliser les plus talentueux, les incitant à s'investir. Grâce à la motivation du personnel, les coûts liés à l'absentéisme, au turnover ou au mécontentement sont moins élevés et le personnel est plus productif. Cet article met en évidence qu'une gestion efficace des ressources humaines et notamment de leur diversité permet aux entreprises de réduire leurs coûts, ce qui augmente leur avantage compétitif.

2.4 - Politiques de féminisation et performance sociétale

Bender et Pigeyre (2003) insistent sur la part que joue l'égalité professionnelle dans la responsabilité sociale de l'entreprise. Les agences de notation « *vérifient avant tout que les entreprises respectent au minimum la législation* ». La plupart des agences incluent dans leurs critères la place des femmes dans l'entreprise. Par conséquent, avoir une politique de féminisation peut permettre à l'entreprise d'améliorer sa notation sur ce critère et donc la mesure de sa performance sociétale. « *Ainsi, ARESE vérifie la présence de femmes au sein de la DRH et de l'encadrement et la place qu'elles occupent en matière de dialogue social* ».

Malgré un scepticisme de départ face à la problématique de la contribution des femmes à la performance économique des entreprises, les représentants des entreprises participant au groupe de travail n'ont pas eu de peine à étayer leur conviction que la mixité était bonne pour l'entreprise en général. Ils ont plus souvent justifié cette conviction en mettant en avant des arguments de qualité, dans le domaine de la politique de gestion des ressources humaines ou de la politique commerciale. Ces arguments ont souvent eu trait à la spécificité d'un apport

des femmes, montrant qu'au-delà du référentiel universaliste dominant dans la culture française, les différences pouvaient aussi être valorisées, quand bien même elles recouvriraient la persistance de certains stéréotypes.

En revanche, le lien entre la place des femmes dans l'entreprise et la performance financière a suscité plus de réserves, et les études américaines présentées n'ont pas véritablement convaincu notre auditoire, qui n'a pas apporté d'observations concrètes à l'appui de ces démonstrations. C'est sans doute le signe que les conditions de création de valeur financière apparaissent bien aux participants à nos réunions comme quelque chose de complexe et multifactoriel. Tous se sont retrouvés d'accord pour estimer, sur la proposition de Jacqueline Laufer, que si ces études établissent *a contrario* qu'une forte participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises ne nuit pas à leur performance, on tient déjà un argument puissant pour soutenir les efforts faits en faveur de l'égalité professionnelle.

Chapitre 2

FEMMES ET PROMOTION

Dans le prolongement de cette réflexion sur la contribution des femmes à la performance, et comme on l'a montré dans l'introduction, il est logique et nécessaire de l'articuler au thème de la promotion et des carrières féminines. Cette question a été abordée dans notre groupe de travail en distinguant deux facettes. D'une part, la diminution de la part des femmes dès le passage des premiers niveaux de CSP d'exécution à celles des professions intermédiaires est l'indice qu'elles accèdent moins que les hommes aux emplois correspondants, ce qui est contradictoire avec ce que l'on sait des meilleures performances féminines en matière de formation initiale. Les québécoises ont proposé l'image du « plancher collant » pour caractériser cette situation. D'autre part, à l'autre extrémité de la gamme des emplois, on observe que la part des femmes dans l'encadrement supérieur est bien inférieure à leur part dans les emplois relevant des niveaux de l'encadrement. Ce deuxième aspect du handicap des femmes en matière de promotion est mieux connu que le premier et l'on a parlé de plus en plus fréquemment ces dernières années dans la littérature scientifique et la grande presse du « plafond de verre ».

Ces deux facettes de la question des carrières féminines sont en partie liées dans la mesure où une part importante de l'accès à l'encadrement en France se fait par mobilité ou promotion interne, à côté de l'accès aux niveaux correspondants par la formation initiale. Ainsi, en 2000, Ch. Gadéa et A. Rezrari ont montré que sur les 233 800 postes de cadres pourvus, 40 % l'ont été par promotion interne¹⁵. Dans cette optique de mobilité promotionnelle, il est donc crucial pour les femmes qu'elles accroissent leur présence aux niveaux intermédiaires d'emploi, de même que dans une optique d'égalité professionnelle, il est nécessaire de veiller à l'égalité de leurs chances dans la compétition vers la promotion au sens large. C'est aussi de la vigueur de ce mouvement de promotion des femmes que dépendra l'amélioration de la visibilité de leur contribution à la performance, puisqu'on a vu que les travaux gestionnaires identifient prioritairement cette contribution aux niveaux des emplois de « professionnels » et de l'encadrement.

Nous allons rendre compte des discussions du groupe de travail sur le thème de la promotion en deux temps : nous pencher d'abord sur le « plancher collant » qui retient les femmes aux niveaux inférieurs d'emploi, puis sur le « plafond de verre » qui limite leur accès aux emplois de direction. Dans les deux cas, nous restituerons les éléments des constats difficiles, faits avec une grande honnêteté par les participants à notre groupe de travail, et présenterons les orientations des actions correctives qu'ils tentent de mettre en œuvre.

¹⁵ Le Monde, 8 juin 2004 évoquant l'ouvrage des deux auteurs sus-cités : « Cadres au travail : les nouvelles règles du jeu », éd. La Découverte, 2004.

1 - S'extraire du « plancher collant » ?

A cette intuition d'un « plancher collant » qui retiendrait les femmes dans les niveaux inférieurs de qualification, correspond la réalité statistique d'une moindre mobilité sociale des femmes, comparée aux hommes. Une étude récente mais sur des données un peu anciennes, montre que les taux de passage d'une catégorie socio-professionnelle à la catégorie immédiatement supérieure, sur 5 ans (de 1988 à 1993), sont chez les femmes systématiquement inférieurs à ceux des hommes : ainsi par exemple, les ouvriers non qualifiés de sexe masculin sont beaucoup plus nombreux (21 %) que les ouvrières non qualifiées (3 %) à avoir évolué vers des postes d'ouvriers qualifiés. De la CS ouvriers qualifiés à celle de professions intermédiaires, on compte 8 % des hommes à avoir fait le passage contre 2,1 % des femmes (Chapoulie, 2000). Il a été pourtant constaté que les femmes sont pourtant souvent surdiplômées par rapport à leurs collègues masculins, et que ceci ne facilite en rien leur promotion (Fortino, 2002). A quels constats cette moindre mobilité sociale renvoie-t-elle, quelles sont les causes de cette limitation des trajectoires féminines et comment les entreprises appréhendent-elles ce problème ?

1.1 - Des constats complémentaires

- *Décroissance de la part des femmes au fur et à mesure du niveau de qualification des emplois*

Au plan général, la sous-représentation des femmes dans les emplois de direction et la minoration de leur part dans les emplois de niveau intermédiaire ou cadre par rapport au poids qu'elles représentent dans l'emploi aux niveaux inférieurs fait problème, et ce d'autant plus qu'on connaît l'amélioration générale du niveau de formation initiale des femmes et qu'elles sont en moyenne plus diplômées que les hommes. Ainsi, globalement, dans le secteur privé, tandis que les femmes représentent 39 % du total des emplois classés dans des CS de niveau exécution, elles ne représentent que 32 % des professions intermédiaires (hors métiers du social, de la santé) et 27,5 % des cadres et ingénieurs. Dans le public, même perte au fur et à mesure qu'on progresse dans la hiérarchie des catégories socio-professionnelles : 77 % des employés, 52 % des professions intermédiaires et 36 % des cadres. (Tableau PT04 de l'enquête emploi mars 2002).

Et même dans les secteurs d'activité très féminisés, on constate une sous-représentation des femmes aux niveaux intermédiaires et d'encadrement par rapport à leur part dans les emplois faiblement qualifiés : ainsi par exemple, l'analyse de la concentration par sexe des familles professionnelles montre qu'en 2002, dans les métiers de la banque et de l'assurance, les femmes forment 58 % des employés et techniciens de la banque, et 76 % de ceux des assurances, mais qu'on ne compte que 28 % de femmes parmi les cadres de ces deux secteurs pris ensemble. Dans la vente, si les femmes représentent 58 % des caissiers et 71 % des

vendeurs, elles ne sont que 41 % des agents de maîtrise et 19 % des cadres et technico-commerciaux (Exploitation DARES - MQ, FAP 1982/2002).

Selon la structure de leur personnel, toutes les entreprises du groupe de travail ont fait ce constat, et leurs rapports de situation comparée des hommes et des femmes montrent le recul de la part des femmes au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie des emplois. Les pourcentages de féminisation des catégories de maîtrise et d'encadrement sont constamment très inférieurs aux pourcentages de féminisation des catégories d'exécution. Parfois, l'image statistique aux niveaux d'emploi de la maîtrise est trompeuse, notamment dans les entreprises où les départements administratifs et commerciaux sont très féminisés, par opposition aux départements techniques dont les femmes sont quasi-absentes. Le pourcentage de femmes aux échelons de la maîtrise peut apparaître comme globalement favorable alors qu'il reflète l'effet d'une « sur-féminisation » des emplois administratifs et commerciaux. Quand on prend en considération les niveaux de l'encadrement, il n'y a guère que le secteur de l'assurance qui fait état d'une vraie progression de la part des femmes, en lien avec le renouvellement démographique qui voit partir en nombre des hommes à la retraite et entrer des jeunes femmes diplômées dans les entreprises.

Outre la constante sous-représentation des femmes aux niveaux supérieurs, leur concentration sur les niveaux les moins qualifiés peut croiser, dans certains secteurs et certains métiers, la problématique des difficultés de reconversion de personnel dans un contexte de forte évolution technique.

Ainsi, le secteur de l'assurance a pris en charge dans une même approche les deux problématiques de promotion professionnelle et reconversion des femmes. Les compagnies d'assurance sont confrontées à un important problème de reconversion des femmes de plus de 45 ans peu qualifiées. La dichotomie hommes/femmes de plus de 45 ans est ainsi très marquée dans ce secteur : la majorité des femmes sont employées à des niveaux peu ou pas qualifiés, tandis que les hommes font plutôt partie des cadres de l'entreprise. C'est encore plus marqué chez les plus de 60 ans : en très faible effectif, les hommes sont cadres de direction, tandis que les femmes, embauchées sur les premiers niveaux, y sont toujours car elles n'ont pas leurs 40 ans de cotisation... Les populations « fragiles » sont ainsi à 80% des femmes.

Or, les métiers de l'assurance connaissent de très importantes transformations (montée en puissance de l'activité commerciale à partir de plates-formes de services, disparition de la distinction back office/ front office, etc.), au moment même où les possibilités de départs en pré-retraite sont supprimées... Jusque-là, les femmes qui sont parties à 55 ans à la retraite, l'ont fait dans de très bonnes conditions, et étaient massivement demandeuses de ces contrats de pré-retraite. Ces conditions de sortie des effectifs disparaissent maintenant. Les employeurs de la branche ont donc pris l'engagement de reconvertir ces femmes : lors des négociations autour de la problématique de la hausse des compétences posant les questions du maintien de l'employabilité et de formations éventuellement diplômantes, liées à la

validation des acquis de l'expérience, un consensus s'est dégagé en faveur de la reconversion du « stock de femmes »...

Pour les quadragénaires, il faut donc trouver des solutions et engager une politique de qualification de la main-d'œuvre non cadre, qui est majoritairement féminine (+ de 60%). Le fait que cette politique s'adresse à 70 ou 80% à des femmes, oblige par ailleurs à prendre en compte dans l'organisation même des formations, les spécificités qui peuvent découler de la féminisation du personnel à former... Les séminaires se font donc le plus souvent sur le lieu de travail à des horaires ordinaires.

Pourtant, les responsables du dossier font le constat que pour les femmes de plus de 45 ans, le problème n'est plus forcément celui de la « conciliation ». A 20 ou 30 ans, les femmes refusent souvent des formations qui nécessitent une mobilité géographique car elles ne peuvent pas laisser leurs enfants, mais à 45 ans, les enfants sont autonomes et leur situation est souvent différente... De plus, à travers les reconversions, sont offerts des emplois plus riches, qui demandent éventuellement une plus grande disponibilité, une plus grande mobilité ou nomadisation... Il apparaît que des femmes qui auraient refusé ces emplois à 30 ans à cause de leurs enfants, sont vraiment intéressées à 45 ans par la possibilité d'accéder à un métier commercial plus intéressant. A ce niveau là, il y a de forts taux de réussite. On voit des femmes qui retrouvent une appétence à la formation et à la promotion, manifestant une « désaliénation » économique par le salaire, mais aussi à la structure familiale, aux enfants, voire au mari...

L'opération « Cap métiers », de la société AXA, constitue un exemple de ce souci du développement de l'employabilité et de la promotion professionnelle. Elle vise des perspectives promotionnelles à tous les niveaux, c'est-à-dire aussi entre les niveaux employés et maîtrise, pour les hommes comme pour les femmes. La démarche rejoint la problématique de l'évolution des métiers et donc de la gestion des personnes, dans une logique de mobilité fonctionnelle plus que géographique. C'est une logique volontariste visant à permettre aux personnes de progresser dans l'organisation, avec une attention particulière pour les femmes. Prédomine une problématique de promotion interne, car les recrutements ont été relativement verrouillés.

- ***Surqualification des femmes et carrières inégales***

En termes de déroulement de carrière enfin, des études ont montré que des jeunes gens et des jeunes filles recrutés sur des emplois de même niveau et à des salaires identiques au sortir de leurs études se trouvaient dans des situations différentes dix ans après leur embauche. A niveau de diplôme de l'enseignement supérieur équivalent, 18% des femmes sont en emploi dans des postes de cadres cinq ans après leur début de carrière contre 44% des hommes (Epiphane, 2001). Du point de vue de la détection des hauts potentiels, les femmes sont moins souvent repérées que les hommes comme susceptibles d'évoluer vers des fonctions de direction. C'est la question du plafond de verre abordée plus loin dans ce chapitre.

Pourtant, dans certaines entreprises, en tenant compte de l'effectif au niveau global, les pourcentages de femmes qui font l'objet de promotions s'avèrent néanmoins équivalents, voire supérieurs à ceux des hommes. Par exemple à la SNCF, les femmes qui représentent 16,4 % de l'effectif total (avec un taux de féminisation de 12,9 % à l'exécution, de 16,6 % à la maîtrise, de 19,3 % parmi les cadres et 10,4 % parmi les cadres supérieurs), sont 19,9% en 2002 à bénéficier d'une promotion. Les promotions sont plus rapides pour elles, y compris pour le délai moyen d'accès au niveau supérieur. Mais si le processus de promotion au niveau immédiatement supérieur apparaît favorable aux femmes, il n'en demeure pas moins que la ségrégation des emplois reste très marquée entre les fonctions commerciales et administratives et les fonctions à caractère technique et que même dans les filières les plus féminisées, les femmes restent nettement sous-représentées aux échelons de l'encadrement supérieur.

Toujours à la SNCF, l'un des objectifs de la définition d'un « plan qualitatif de recrutement » est de favoriser la féminisation de tous les emplois, notamment aux niveaux exécution et maîtrise. Confrontée à des nécessités de recrutement importantes ces dernières années et à une certaine désaffection des jeunes pour les contraintes notamment temporelles liées à son activité, la SNCF a développé un Plan Qualitatif de Recrutement, révisé chaque année, qui vise à définir « les orientations et les recommandations à prendre en compte dans l'examen des candidatures par les acteurs du recrutement pour l'embauche des personnels d'exécution et de maîtrise. » La féminisation constitue l'une des recommandations transverses de ce plan, à côté du recrutement de personnes sans diplôme ou avec le brevet des collèges, la prise en considération de l'expérience antérieure, de l'origine géographique des candidatures et de l'alternance. Concernant la féminisation, et grâce à l'évolution des métiers qui voient diminuer les contraintes d'organisation du travail, l'objectif est d'ouvrir chaque métier au personnel féminin. La féminisation est présentée comme productrice d'avantages (enrichissement des approches, ouverture au client, facteur de changement culturel). Les modalités concrètes d'action définissent pour chaque catégorie de métier un pourcentage de femmes à recruter (fixé comme objectif à atteindre). Ce pourcentage est construit par rapport au niveau de féminisation initial (de 1998) et redéfini chaque année.

PSA s'est engagé dans une politique d'adéquation des flux promotionnels proportionnels à la part des femmes à chaque niveau.

Au sein de PSA Peugeot-Citroën, la moindre progression des femmes dans la grille de classification des emplois ouvriers est essentiellement expliquée par leur sous-représentation dans les filières les plus évolutives. Les femmes ouvrières sont ainsi peu présentes dans les filières particulièrement évolutives d'ouvriers professionnels (seulement 3% contre 20% chez les agents professionnels de fabrication). Or, un ouvrier commence sa carrière dans la métallurgie à 170 points : dans la filière des agents professionnels de fabrication, il arrive en fin de carrière maximum à 240 points, tandis que dans celle des ouvriers professionnels, les évolutions montent jusqu'à 335 points.

De la même manière, elles sont sous-représentées au sein de la population ETAM du fait de leur sur-représentation dans des emplois administratifs qui n'offrent pas d'évolution comparable aux postes de techniciens :

- *agents administratifs (65% de femmes) ;*
- *agents de maîtrise (2%) ;*
- *techniciens (8%).*

En outre, dans l'entreprise automobile, les techniciens sont aspirés vers les fonctions cadres avec un fort contenu technique. Du fait de leur absence dans les emplois de techniciens, les femmes sont exclues de ce type de trajectoire professionnelle. Certes, les agents administratifs peuvent évoluer vers des postes cadres, mais dans des proportions bien moindres et les hommes restent très majoritaires dans ces promotions. En 2002, les promotions d'ouvrier à ETAM ont concerné dans 93 % des cas des hommes et 7 % des femmes, tandis que celles de ETAM à cadres ont concerné dans 86 % des cas des hommes et 14% de femmes.

Pour combler ce « déficit », l'art. 2.1. de l'Accord du 4 novembre 2003 prévoit : « Peugeot Citroën veillera à ce que le flux promotionnel respecte, au niveau de l'entreprise et dans une approche pluriannuelle, la répartition femmes-hommes de la population d'origine ». Il s'agit là d'une véritable « révolution culturelle », en ce sens que le moindre taux de promotion des femmes était donc une des « anomalies » les plus visibles de la situation jusqu'à aujourd'hui. Les barrières étaient jusque-là à la frontière de l'organisationnel et du culturel, dont un bon exemple peut être le cas de la disponibilité, qui peut compter dans le jugement d'un responsable sur la possibilité de promotion. Ainsi, lorsqu'un responsable de production cherche des volontaires pour venir travailler le samedi, une ouvrière mère de famille avec de jeunes enfants, même avec la meilleure volonté du monde, aura tendance à refuser à cause des tâches domestiques etc. Alors qu'il est certain qu'un homme ouvrier célibataire aura davantage la possibilité de venir en volontariat ou de faire preuve de plus de disponibilité par rapport à sa hiérarchie. Donc l'objectif de ce point de l'accord est d'équilibrer les choses pour faire en sorte que la situation de mère de famille ne pénalise pas les intéressées pour la progression de carrière.

Dans la littérature sociologique, économique ou gestionnaire, on trouve un certain nombre d'explications à ces handicaps des femmes dans l'accès aux niveaux de maîtrise ou d'encadrement, ou même aux emplois reconnus comme qualifiés. Quelques-unes sont mobilisées ici, sans prétendre à l'exhaustivité. Outre d'éclairer les mécanismes sociaux à l'œuvre, les résultats de ces travaux ont l'intérêt de suggérer des pistes d'action et certains témoignages des entreprises présentes à notre groupe de travail vont les illustrer.

1.2 - Les causes de la limitation des trajectoires féminines

- *Le poids de l'orientation scolaire et de la formation initiale (Voir aussi chapitre 4)*

Les orientations différentes de la formation initiale des jeunes garçons et filles, qu'il s'agisse de l'enseignement général ou professionnel, influent grandement à la fois sur la nature des premiers emplois, les secteurs d'insertion, et souvent sur le déclassement à l'embauche plus fort pour les filles que pour les garçons, quand elles sont issues de filières de formation majoritairement féminines. Les travaux de Anne-Marie Daune-Richard, de Catherine Marry, de Marie Duru-Bellat, notamment, ont montré que les choix faits pour l'orientation scolaire et professionnelle reflètent une sexuation des univers professionnels, aux hommes la technique, aux femmes le relationnel. D'autres travaux du CEREQ ont montré combien une orientation scolaire professionnelle atypique pouvait assurer les filles d'un début de carrière professionnelle plus facile ou plus favorable en termes de salaires, en comparaison avec celles issues des sections d'enseignement traditionnellement féminines.

- *Une formation continue peu réparatrice*

De même, les travaux sur la formation continue montrent aussi que les femmes en emploi dans les catégories professionnelles peu qualifiées sont moins nombreuses que les hommes à bénéficier de formation professionnelle, ce qui concourt à les laisser en dehors des possibilités de promotion.

Les formations dispensées sont de nature différente selon que le public est masculin ou féminin : les hommes reçoivent plus souvent des formations qualifiantes, débouchant ou suivant une promotion, tandis que les femmes sont plus souvent concernées par une formation d'adaptation à leur poste de travail.

En outre, les conditions d'organisation de la formation, quand elles impliquent un changement de lieu de travail et une réorganisation des horaires, sont souvent désincitatives pour les femmes.

Les indicateurs des rapports d'égalité professionnelle illustrent que, dans quasiment toutes les entreprises du groupe de travail, les femmes ont moins accès que les hommes aux formations continues. Cela n'est bien évidemment pas le résultat d'une discrimination explicite, mais est lié à deux facteurs principaux : d'une part les conditions parfois très contraignantes en termes de mobilité et de disponibilité de ces formations qui pénalisent les femmes, et d'autre part une concentration des femmes dans des filières moins consommatrices de formations que certaines filières plus masculinisées.

Bien conscientes de ce problème, les entreprises que nous avons rencontrées expérimentent à l'heure actuelle des solutions pour limiter ces biais.

Chez EDF et GAZ DE FRANCE, il a été établi que la distorsion entre la part des femmes dans les métiers de maîtrise (25,1%) et dans le collège des cadres (19,9%) est pour une bonne part liée au différent accès des hommes et des femmes aux formations continues (en 2002, les femmes représentent 22,5% de l'effectif total, mais 17,6% des agents ayant bénéficié d'un stage de formation, et n'ont utilisé que 13,8% des heures de formation dispensées). Les modalités d'organisation de ces formations sont souvent discriminantes à leur égard (mobilité, horaires, etc.).

Il est prévu, dans l'accord d'égalité professionnelle de juillet 2004, dans le cadre des orientations générales de la formation pour la période 2005/2007, de mettre en place des formations plus courtes et modulaires, de rapprocher les lieux de stages des lieux de travail, et de prévoir de nouvelles modalités de professionnalisation (mise en situation sur le lieu de travail, utilisation des NTIC etc.) Les frais de garde pouvant être une cause identifiée de moindre participation des mères de famille aux stages, une étude sera engagée au niveau national dès septembre 2004 pour examiner le frein que cela constitue et déterminer les pistes d'action possibles.

Au-delà de l'assouplissement de ces obstacles organisationnels, il faudra également veiller, à l'échelle de chaque établissement, à travailler sur les représentations des formateurs, qui sont à 95 % des hommes.

La question de la plus faible participation des femmes à la formation continue doit toutefois être abordée avec prudence. Elle peut refléter quasi-intégralement la distorsion de ségrégation horizontale des emplois. PSA en fournit une illustration flagrante, et l'on voit ainsi que l'action en faveur d'une participation accrue des femmes à la formation peut dans certains cas et sans doute surtout dans le secteur industriel, passer prioritairement par leur entrée en plus grand nombre dans des fonctions ou des emplois majoritairement ou quasi exclusivement masculins.

Chez PSA, l'accès inégal des femmes aux formations continues est attribué à leur sous-représentation dans les filières qui nécessitent le plus de formations. Les femmes représentent 7% des actions de formation chez les ouvriers (et 12,6% de l'effectif), 13% chez les ETAM (20,1% de l'effectif) et 16% chez les cadres (15,2% de l'effectif). Elles ont en moyenne 15h de formation annuelle chez les ouvriers (contre 25h pour les hommes), 22h pour les ETAM (contre 40h pour les hommes), et 57h pour les cadres (contre 42h pour les hommes).

Or, les plus gros consommateurs de formations sont les ouvriers professionnels et les techniciens. Par exemple, lors du lancement d'un nouveau véhicule, beaucoup de formations vont être mises en place pour faire en sorte que l'appareil industriel soit adapté. Donc les maintenanciers, les producteurs d'installation, les pilotes d'installation, vont faire

énormément de formations. Et comme ce sont des populations très majoritairement masculines (98%), le bilan en fin d'année des heures de formation, va logiquement faire apparaître un distinguo en fonction du sexe.

Ce distinguo n'existe pas chez les cadres, où au contraire les femmes ont proportionnellement un peu plus de formations. Cet avantage est lié aux nombreuses embauches de femmes cadres, qui bénéficient dans les cursus d'intégration de nombreuses formations.

- ***Des classifications d'emploi reflétant une valorisation différente des compétences***

D'autres travaux ont montré que la question des trajectoires de carrière moins favorables pour les femmes pouvait aussi être rapportée à la construction sociale des classifications d'emploi majoritairement masculins ou féminins. On constate une plus grande différenciation des postes de travail peu ou moyennement qualifiés dans l'industrie, domaine majoritairement masculin, que dans le tertiaire, et globalement une sous-valorisation, voire une invisibilité, des compétences féminines ou domestiques mobilisées dans les emplois des femmes, conséquence de la naturalisation de ces qualités. Qu'on se rappelle par exemple les multiples échelons des grilles de classification anciennes de l'industrie aux niveaux des ouvriers non qualifiés, OS, OQ et OP en comparaison des grilles plus courtes existant du côté des employés, dans les mêmes branches, ou dans des branches tertiaires (travaux de A.-M. Daune-Richard, A. Jobert et P. Rozenblatt, M.-T. Chicha). A cet égard, l'évolution de la fonction de secrétaire est particulièrement éclairante : bien que les responsabilités se soient beaucoup étendues et que les outils micro-électroniques se soient sophistiqués, la classification des secrétaires-assistantes reste cantonnée à la catégorie des emplois d'exécution, et peu d'entre elles accèdent à une trajectoire ascensionnelle (voir Alonzo, Liaroutzos, 1998).

- ***Des procédures de sélection et des trajectoires professionnelles qui ne sont pas neutres***

Les travaux de Sabine Fortino (2002) ont insisté sur le caractère sexuellement sélectif des procédures d'avancement ou de recrutement, qu'il s'agisse de procédures d'embauche ou de concours administratifs, même bien avant qu'on ne parle de l'accès aux niveaux de direction. La composition par genre des jurys de concours dans le public, le sexe de la ou des personnes chargées du recrutement et les stéréotypes de sexes qu'ils ont éventuellement en tête exercent une influence sur leur processus décisionnel. Mais les conditions du recrutement, bien que se présentant comme neutres, peuvent jouer en défaveur des femmes comme par exemple, des procédures de recrutement menées dans le secteur public au niveau national. L'incertitude sur les lieux d'affectation peut pousser davantage les femmes que les hommes, à renoncer à se présenter à certains concours.

L'expérience de la modification des process de recrutement à la Poste l'illustre avec netteté. La déconcentration des concours, organisés dorénavant au niveau régional, a été très favorable à l'embauche de femmes. En raison du changement de statut en 1991, les modes de fonctionnement en matière de ressources humaines ont été entièrement repensés afin de créer

les moyens de fonctionnement d'une entreprise commerciale (l'activité hors monopole représente aujourd'hui 60% de l'activité totale). Toutes les règles de gestion ont donc été réformées : un système d'appréciation de management de la performance a été mis en place, avec fixation des objectifs en début d'année et appréciation des résultats en fin d'année et évaluation des compétences sur le poste. Tous les systèmes de recrutement, de promotion, de mobilité, ont également été modifiés.

Les pratiques nationales de recrutement des fonctionnaires engendraient auparavant un système de mobilité extrêmement lourd et insatisfaisant. Ces recrutements nationaux faisaient que les nouveaux entrés étaient nommés dans des régions déficitaires, c'est-à-dire dans les régions où les gens ne souhaitaient pas rester en général (région parisienne essentiellement). Il y avait donc un turn over très important dans les départements franciliens, et par conséquent une population toujours extrêmement jeune, toujours à former, etc¹⁶. Pour éviter ces problèmes, pour mixer les différentes générations et pour avoir des gens plus satisfaits, La Poste a déconcentré le recrutement au niveau du département et donc ouvert désormais la possibilité de recruter au niveau local. Et cette mesure a facilité le recrutement des femmes, qui ne pouvaient pas forcément auparavant envisager la possibilité de venir en Ile de France¹⁷.

Les responsables hiérarchiques ont par ailleurs tendance à favoriser la promotion de ceux qui leur ressemblent, et la prédominance des hommes dans les fonctions de direction, ou dans les cercles de ceux qui prennent les décisions de promotion, conduit à ce que les candidatures masculines soient plus facilement retenues. En outre, des processus de reconstitution d'espaces ou filières sexuellement ségrégués au sein d'emplois mixtes comme ceux d'ingénieurs ou de cadres, contribuent à la formation de trajectoires plus ou moins ouvertes : ainsi les ingénieurs hommes accèdent plus facilement à des postes de management ou de responsabilité en production et les femmes à des emplois de nature plus fonctionnelle ou d'expertise, et les premiers sont identifiés comme menant plus facilement à des fonctions de direction générale.

Chez TOTAL, il a été décidé de mener une action de déconstruction des stéréotypes en direction des gestionnaires de carrières. Une étude en 2001 a révélé des stéréotypes sexuels importants, sur la représentation de « l'autre ». Une femme cadre est avant tout vue comme

¹⁶ Ce type de problème était particulièrement outré dans les DOM : les gens originaires des DOM passaient des concours nationaux, étaient nommés en Ile de France, et ils attendaient de pouvoir repartir dans leur île natale. A la différence des départements métropolitains, où les gens pouvaient bouger d'un département à l'autre jusqu'à atteindre celui qui leur convenait, les fonctionnaires originaires des DOM restaient en Ile de France jusqu'à leur retour dans leur île d'origine, le plus souvent pratiquement en fin de carrière... Ce qui fait que les facteurs dans les DOM étaient tous dans le haut de la pyramide des âges, ce qui posait de sérieux problèmes sur ces métiers physiques...

¹⁷ Ce phénomène était extrêmement perceptible dans les vagues de titularisation des anciens contractuels de droit public : pour ne pas désavantager les fonctionnaires, qui eux avaient fait l'effort de passer un concours, les titularisations étaient en général offertes aux contractuels sur les emplois vacants, c'est-à-dire en Ile de France. Et là effectivement, un certain nombre de femmes ont refusé cette titularisation en raison de la nécessaire mobilité. Ainsi, la déconcentration du recrutement supprime d'emblée ce problème et rend plus facile les entrées à la Poste aujourd'hui et la gestion des carrières, y compris pour les femmes.

une femme, avec des idées préconçues sur sa capacité à générer du consensus, à éviter les rapports de force, à s'effacer dans une équipe. Les femmes intègrent ces stéréotypes et parlent peu de leur ambition, même avec les gestionnaires de carrière, elles formalisent peu leur prochain poste.

Les gestionnaires de carrière font partie du système collégial de décision des promotions (avec les chefs de métier et la hiérarchie). Eux aussi ont des stéréotypes. Ainsi, par exemple, un homme dira qu'il est mobile en entretien, par contre une femme se verra poser la même question trois fois. Et si elle répond qu'elle est mobile, on lui demandera « et votre mari.... ». Donc, l'objectif du travail auprès de ces gestionnaires consiste à leur faire prendre conscience de leurs stéréotypes.

Cette action est organisée sous la forme d'une session de sensibilisation à la mixité d'une demi-journée à destination des gestionnaires de carrière, des chefs de métier et des RH qui sont des opérationnels, et de tous ceux qui sont en position déterminante dans les décisions de gestion de carrière. Ces formations sont dispensées par des formateurs externes. L'entrée s'opère à partir du thème de la mixité, car attaquer les stéréotypes sur le genre permet d'attaquer tous les stéréotypes. Les premières réactions à cette sensibilisation ont été fortes, et de nombreux retours émotionnels positifs ont émergé. L'objectif est d'étendre ce projet à l'encadrement intermédiaire en 2005.

*Plusieurs entreprises (notamment **Total, Accenture, Edf**) ont décidé de se doter d'outils de suivi des recrutements pour contrôler le respect des orientations données et visant à recruter selon le cas soit un pourcentage de femmes, soit un même pourcentage de femmes que de candidatures adaptées reçues pour le poste à pourvoir, soit un pourcentage de femmes en proportion des flux de sortie de femmes des filières de formation menant aux emplois concernés.*

- ***Partage inégal des responsabilités familiales et gestion du temps***

Depuis les années quatre-vingt, les travaux sociologiques dans le courant des rapports de genre insistent sur l'impossibilité d'approcher la question de la ségrégation des emplois, qu'elle soit horizontale ou verticale, indépendamment de la ségrégation sexuelle des responsabilités domestiques et familiales (voir notamment Fagan, Burchell, 2002). Les attitudes féminines de manque d'ambition apparent doivent être analysées à la fois comme le reflet de ce partage inégal des responsabilités familiales et de stratégies d'organisation personnelle pour y faire face, dans le cadre d'une organisation des temps de travail étanche à ces préoccupations.

La contrainte de la « disponibilité » et des horaires élastiques reste la plus importante, notamment pour la promotion des femmes cadres. Si certaines entreprises visent à ne pas discriminer les femmes cadres à temps partiel, la plupart reconnaissent que faire carrière à

temps partiel n'est pas chose répandue.... On reviendra plus longuement sur ce point dans la section consacrée au plafond de verre.

Plus largement, la question des horaires de travail, de leur variabilité, de leur prévisibilité, est centrale dans l'appréciation par les femmes de la possibilité ou non d'envisager un changement de fonction. La « micro-horlogerie » de la vie quotidienne, pour reprendre une expression de Michel Pépin et Bernard Doerflinger appliquée à la RTT, supporte difficilement les perturbations et la gymnastique quotidienne que pratiquent les femmes entre emploi, enfants, tâches ménagères et temps de trajet est relativement inflexible. Dans ce cas, si l'accès à un niveau supérieur suppose un alourdissement de ces contraintes, on assiste souvent à un retrait, ou à un refus, dans une démarche d'auto-censure que plusieurs entreprises ont soulignée. Cela conduit au fait que des horaires apparemment les plus contraignants comme les horaires industriels postés sont vécus de manière positive par les femmes qui y sont soumises, du fait de leur régularité et de leur prévisibilité (voir le cas de PSA, plus bas). Ces femmes, le plus souvent destinées par leur formation initiale à occuper des emplois dans les services (commerce, restauration collective, nettoyage etc.) et aboutissant le plus souvent sous la contrainte du chômage dans des emplois industriels, disent apprécier tout particulièrement cette structuration du temps de travail, garantissant à la fois un emploi à temps plein et un temps personnel tangible.

Par ailleurs, les discussions de notre groupe de travail font apparaître que le temps partiel peut ne pas être un obstacle à la promotion dans le seul cas où il fait l'objet d'une politique explicite de soutien ou de tolérance, -on n'ose pas parler d'encouragement- de la part de la direction (voir le cas de la SNCF). Aux yeux des participants du groupe de travail, quand il n'est justifié que par une demande individuelle des salariées, il est quasi automatiquement interprété comme le signal d'un moindre engagement, ou de la priorité accordée à la vie privée. Précisons qu'aucune entreprise participant à notre groupe de travail n'a fait du temps partiel un instrument de gestion de la main-d'œuvre comme ce peut être le cas dans la grande distribution.

Enfin, au long cours, la question des interruptions pour maternité ou congé parental croise celle du temps de travail et les éventuels traitements inégaux auxquels il donne lieu. Là encore, il faut une prise de conscience expresse pour que des mesures correctives à des comportements inconsciemment discriminants puissent être adoptées. On remarque que dans tous les accords récents sur l'égalité professionnelle, il a été fait mention de la maternité et du congé parental pour prévoir soit un accompagnement pour faciliter la reprise du travail, soit l'explicitation d'une règle assimilant cette période à du travail effectif pour le calcul des éléments de salaire et des augmentations.

Les représentants d'AXA, entreprise très féminisée, ont mis fortement l'accent sur ce processus d'« auto-exclusion » des femmes des carrières ascensionnelles. Cette auto-exclusion est interprétée comme le résultat de contraintes de conciliation spécifiques mais aussi comme l'expression d'un investissement différencié des femmes dans la réussite

professionnelle. Des études internes ont ainsi mis en évidence que beaucoup de femmes employées, ou à des niveaux de maîtrise intermédiaires, ne souhaitent pas un investissement professionnel plus élevé. Pour les responsables rencontrés, l'idée que tout le monde doit avoir envie de prendre des responsabilités etc., peut rendre les gens extrêmement malheureux s'ils ne sont pas dans ce schéma, et beaucoup de femmes ne seraient justement pas dans cette logique... Certes, cela est vraisemblablement le fruit d'une socialisation sexuellement différenciée, mais toujours est-il qu'elles ne le souhaitent pas et que des politiques volontaristes de promotion peuvent se heurter à des réticences. Même pour les femmes dirigeantes, force est de constater que beaucoup prennent les chemins de traverse. Elles disent ne pas vouloir « perdre leur vie à la gagner ». Leur imaginaire professionnel vise aussi l'équilibre de leur vie personnelle, et elles considèrent cela aussi essentiel que le développement de leur carrière. Le conditionnement préalable est différent pour les hommes : un cadre recruté dans l'entreprise, s'il ne progresse pas, risque de très mal le vivre, tandis qu'une femme va s'appuyer sur un environnement qui va admettre son plafonnement de carrière comme pertinent et légitime.

Selon ces mêmes observations, un tournant serait néanmoins en passe d'être amorcé, qui passerait par une remise en question du modèle très masculin d'investissement dans la carrière professionnelle. Les contraintes domestiques, et notamment la garde des enfants, seraient de fait de plus en plus partagées entre les sexes. Les cadres hommes divorcés, faisant face à des tâches parentales régulières dans des horaires impératifs, et qui ne sont plus des cas isolés, en sont une illustration exemplaire. Mais même dans les couples mariés il y aurait un partage plus grand des responsabilités familiales.

Pour **ADIA**, et dans le cas du personnel permanent, la solution du temps partiel constitue néanmoins un piège, dans la mesure où seules des femmes y ont recours. L'entreprise ne propose pas aujourd'hui d'organisation de temps partiel, mais le « subit » sous la forme du congé parental (qui est un droit), pris uniquement par des femmes.. Le temps partiel ne produit d'effets favorables sur l'égalité professionnelle que s'il est utilisé par tous : dans le cas contraire, « on ajoute une couche au plafond de verre ». Dans le cas où la femme concernée est déjà très haut dans la hiérarchie ça ne pose guère de problème, en revanche si elle est chargée de recrutement ou attachée commerciale dans une agence et qu'elle commence à prendre un temps partiel, c'est fini... La Direction des RH estime que dans l'état actuel du fonctionnement de la société, si seules les femmes se mettent à temps partiel, plus ou moins choisis, cela ne peut aller que dans le sens du renforcement des discriminations, avec comme argument « vous privilégiez votre vie privée ». Or il est très difficile d'équilibrer les temps partiels, parce que l'entreprise est très féminisée, et que l'on est dans ce modèle de congé parental, qui est ouvert aux hommes, mais pris par des femmes. Donc promouvoir le temps partiel pour les femmes, c'est aux yeux des responsables d'ADIA rencontrés, une façon de renforcer les inégalités et les idées selon lesquelles il y a des rôles attribués aux hommes et aux femmes. Il y a donc un très gros travail de sensibilisation à faire, notamment auprès des hommes.

A la SNCF, les formules temps partiel mis en place récemment ont été utilisées majoritairement par les femmes (dans les temps partiels choisis en formule 32h) sans que l'on puisse constater d'effet sur les flux promotionnels. Ce qui perdure néanmoins, c'est l'obstacle du type d'horaires proposés en fonction des métiers (3/8 ou 2/8 pour les métiers commerciaux). Les femmes s'excluent majoritairement des emplois sur des postes avec des astreintes et des sujétions spécifiques. Cette différence quant à la nature des postes occupés est également à l'origine des écarts de rémunération entre hommes et femmes.

Chez PSA, les horaires postés, en équipe, apparaissent comme attractifs pour les ouvrières (Agents professionnels de fabrication, ouvriers professionnels ou ouvriers professionnels de maintenance) qui valorisent leur caractère fixe et prévisible, et le temps dégagé dans la journée qui permet une meilleure conciliation des tâches personnelles et familiales. Une ouvrière professionnelle de l'usine de Caen, seule avec deux jeunes adolescentes, décrit ainsi les avantages qu'elle retire des horaires dans la formule dite C12 triplage : « On fait 8 semaines en alternant chaque semaine horaires du matin (5h30-13h45, 13h le vendredi), et ceux de l'après-midi (13h45-22h30 du lundi au jeudi). Et puis 4 semaines de nuit (22h30-5h30 du dimanche soir au vendredi matin). Ces horaires ont le grand avantage d'être fixes, et par rapport aux horaires de bureau, c'est plus facile de s'organiser. On a du temps pour soi. Bien sûr il faut avoir une certaine hygiène de vie, mais j'ai des amis qui sont repassés en horaires de jour, et qui regrettent de ne plus avoir de temps pour eux.... »

Au sein du groupe PSA, les femmes sont majoritaires sur les temps partiels, et en particulier sur les temps partiels pour mi-temps thérapeutique (11% des femmes sont à temps partiel contre moins de 1% des hommes). Pour les femmes cadres, théoriquement, il ne devrait pas y avoir d'entrave à leur évolution de carrière, mais dans les faits, ceci apparaît plus difficile à garantir. Mais pour la population des ETAM, la Direction veille à ce que les gens à temps partiel et en particulier les femmes ne soient pas exclues ou oubliées des augmentations, ou des changements de coefficient. Les ETAM doivent être jugés sur leur performance dans le cadre de leur temps partiel, de façon purement objective.

Pour le congé de maternité, et c'est un nouveau point de l'Accord, il est précisé que les femmes doivent être accompagnées lors de leur retour... Afin de veiller effectivement à ce que les congés de maternité ne pénalisent pas l'évolution de carrière. De ce point de vue, il existait un émiettement des comportements en fonction des hiérarchies, auquel il a été mis fin dans le cadre de l'Accord.

A EDF et Gaz de France, le dernier accord social a provoqué une venue massive des hommes sur des horaires à temps réduit, ce qui a changé complètement l'image « féminine » des horaires atypiques.

- ***La difficile pérennisation des politiques promotionnelles en faveur des femmes et le manque d'évaluation***

Un des problèmes récurrents souligné par toutes les entreprises du groupe de travail réside dans la difficulté à pérenniser certaines mesures en faveur de la promotion des femmes, au-delà de l'individu qui les a portées et mises en place. Même si certaines entreprises ont choisi de passer par la négociation et la signature d'un accord pour limiter l'émiettement et le caractère éphémère des actions mises en œuvre, il n'en reste pas moins que sur le terrain de manière concrète, la bonne volonté d'un individu (chef des RH, responsable recrutement, chef d'atelier, etc.) apparaît souvent comme déterminante pour la mise en place de politiques volontaristes d'égalité professionnelle et leur réussite. Ce facteur rend alors particulièrement délicate la continuation de ces politiques par un successeur qui ne manifestera pas forcément le même intérêt pour la question, ou qui choisira de mettre en œuvre d'autres mesures « novatrices », quitte à négliger l'héritage des anciennes expériences. Or, et toutes les entreprises l'ont encore rappelé de manière unanime, rien n'est jamais acquis en matière d'égalité professionnelle, et une vigilance constante est nécessaire pour éviter les « back lash ». Notons aussi que cette question cruciale de la pérennisation et de la consolidation des politiques engagées ne se pose pas seulement pour la promotion, mais se pose de la même manière pour les autres facettes de l'égalité professionnelle comme l'introduction de femmes dans des métiers masculins, l'orientation professionnelle, l'accès aux sphères dirigeantes. Elle concerne tous les acteurs, et pas seulement l'entreprise, mais aussi les cercles syndicaux, et les milieux de l'administration.

Une expérience à laquelle il n'est pas donné suite peut même s'avérer contre-productive, entretenant l'idée que s'il n'y a pas eu de suite, c'est que c'était une erreur. On nous a cité ainsi le cas d'une usine ayant recruté en 2001, sur un effectif d'une centaine de chefs d'équipe, quatre femmes au profil adapté. Mais pour des raisons diverses, trois ans plus tard, il n'en reste qu'une et il n'a pas été jugé opportun de remplacer celles qui ont quitté ces emplois par des femmes. Bien que compétentes, les femmes n'auraient pas été bien préparées, on n'aurait pas assez mesuré leurs aptitudes à s'adapter aux postes de chefs d'équipe, à 100 % masculins au moment de leur embauche. Certaines auraient aussi eu pour objectif de « riper » sur une autre fonction et de ne pas rester sur un tel poste. Mais l'effet de cette expérience est presque « contre-productif », puisque son relatif échec sert de solide argument aux « sceptiques » de la Direction en matière de politique de mixité volontariste. Le nouveau responsable de l'usine est dès lors contraint de s'orienter vers d'autres actions, et ne peut bénéficier de l'apport symbolique qu'aurait pu constituer la garantie dans le temps de cette expérience. Dans une autre entreprise, on nous a cité le cas où la tenue par des femmes de deux postes de dirigeant d'établissement a été une réussite, mais où, après leur départ vers une autre fonction, elles n'ont pas davantage été remplacées par d'autres femmes, et là encore, il y a perte d'expérience.

Plus largement, si certaines entreprises se saisissent pour la première fois à l'heure actuelle du « dossier » égalité professionnelle, d'autres ont une histoire en la matière, mais qui peut

leur être fort méconnue. Tout se passe comme si les actions ponctuelles mises en place depuis les années quatre-vingt étaient tombées dans l'oubli. Ce déficit de mémoire est vraisemblablement lié à l'absence d'évaluation des expériences menées, et constitue un obstacle à la mise en place d'une politique de mixité professionnelle à moyen terme.

Par exemple, dans certains établissements publics du secteur industriel, des actions ponctuelles en faveur de l'égalité professionnelle ont été menées dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, sans qu'un bilan n'en ait été tiré. Malgré la remarquable évolution de la qualité des rapports annuels d'égalité professionnelle depuis 1983, ces outils n'ont pas servi jusque-là à mettre en place une « vraie approche ».

On est conscient chez EDF de cette difficulté à appuyer une politique d'égalité professionnelle sur un processus d'évaluation. Ainsi, par exemple, une action d'envergure a été lancée sur la promotion de femmes dans des emplois de cadres par des formations qualifiantes qui leur étaient réservées. Cela concernait certes de tout petits nombres, mais l'expérience a peu été évaluée, on n'en a pas mesuré les effets. Ainsi, même lorsque l'opération est un succès, elle ne donne pas lieu à une capitalisation d'expérience. Pour y remédier, l'objectif actuel de EDF est d'intégrer la politique d'égalité professionnelle dans une logique de « revues de processus », c'est-à-dire de transposer l'idée de « qualité » de la production aux ressources humaines. Il s'agit de mener une étude préalable, de décider d'actions adaptées, puis de mesurer les résultats et de les comparer aux objectifs... pour y revenir, les adapter etc. Une des idées actuellement discutées serait de créer un Observatoire chargé de vérifier que les plans d'action locaux d'égalité professionnelle sont bien adaptés. Ce concept de « revue de processus » permettrait ainsi d'inscrire l'action au-delà de l'engagement d'une personne.

2 – Briser le plafond de verre ?

Le deuxième aspect de la promotion des femmes concerne leur accès aux fonctions de direction et de pouvoir dans les entreprises. Ce thème, volontairement distingué du précédent pour ne pas écraser la dimension de l'accès aux premiers niveaux d'encadrement, a donné lieu à des riches échanges au sein du groupe de travail. Il s'agit là manifestement d'un axe sur lequel les entreprises ont à cœur d'afficher une politique visible et lisible, et de s'inscrire dans un débat qui traverse la société. On retrouve en filigrane la trame de l'interrogation de notre premier chapitre sur Femmes et performance : une présence des femmes encore bien modeste dans l'encadrement supérieur d'une part, et les freins à cette participation qui constituent autant de points d'accrochage de politiques correctives favorisant la féminisation de ces niveaux.

2.1 – La sous-représentation des femmes aux échelons du pouvoir

Le pouvoir reste encore « androcentrique ». Confirmant les analyses qu'avait faites B. Bertin-Mouroit en 1997, une étude récente et longitudinale nous enseigne que s'il y a progression des femmes dans les instances de pouvoir des entreprises, cette progression se fait par la petite porte et concerne des effectifs encore extrêmement limités (Martin, Pignatell, 2004). Les auteurs ont analysé les instances de pouvoir de près de 500 premiers groupes français en 1998 et 2003, à travers l'évolution de la part des femmes parmi leurs mandataires physiques, soit 13 683 personnes physiques en 1998 et 16 636 en 2003. L'étude distingue les mandats de nature décisionnaire et directoriale, des mandats moins liés au sommet du pouvoir, à savoir mandats d'administrateurs et simples membres, censeurs, gérants ou secrétaires. « Plus on monte dans la hiérarchie des mandats, plus-relativement- les hommes sont nombreux ... Plus on descend dans l'échelle du pouvoir, plus les femmes sont nombreuses relativement ». Il reste qu'entre les deux dates, la part des femmes dans les premiers cercles du pouvoir a progressé, mais il faut tempérer cette observation par le constat que « la percée des femmes dans les instances de pouvoir des entreprises et des groupes s'est faite principalement dans les petites et moyennes entreprises et dans des sociétés aux chiffres d'affaires les plus modestes » et qu'elles « restent peu ou prou cantonnées dans des secteurs classiquement féminins ».

Au sein des entreprises et parmi leur encadrement, la question de la détection des hauts potentiels, ou plus généralement de l'accès des femmes cadres à l'encadrement supérieur a fait l'objet de travaux importants qui ont été menés ces dernières années notamment par C. Marry, J. Laufer, F. Pigeyre, S. Belghitti, et A.-F. Bender. A partir de leurs travaux, on peut identifier les principaux mécanismes conduisant au cantonnement des femmes cadres et ou ingénieurs aux niveaux inférieurs aux niveaux décisionnels ou de direction. Ce sont ces mécanismes qui ont été discutés au sein du groupe de travail dont les membres ont présenté les orientations des actions correctives qu'ils envisagent ou qu'ils ont déjà plus ou moins mises en œuvre.

2.2 - Des causes et des leviers

- *Un modèle français des grandes écoles trop exclusif*

Le mode français de sélection des élites, qui privilégie les grandes écoles au détriment de l'université, favorise mécaniquement les hommes, proportionnellement plus nombreux dans les grandes écoles (B. Bertin-Mouroit, 1997), sachant que les jeunes filles sont sous-représentées dans ces écoles et sur-représentées dans les filières universitaires. Au sein des écoles d'ingénieurs, on compte environ 20 % de jeunes filles, et ce pourcentage qui a crû fortement depuis les années quatre-vingt a tendance à stagner. Du côté des grandes écoles axées sur les sciences de la nature et de la vie, le pourcentage des jeunes filles est beaucoup plus élevé, de l'ordre de 50 %. De même, la population des grandes écoles commerciales est dorénavant équilibrée entre les garçons et les filles. Il faut pourtant noter qu'on ne retrouve pas une telle proportion de femmes parmi les ingénieurs et cadres du privé. Les entreprises de

notre groupe de travail, tout en se plaignant de l'étroitesse de nombreux viviers de candidats dans les formations à caractère technique, ont fait état de politiques nouvelles de recrutement axées sur l'objectif d'un recrutement en proportion égale aux pourcentages soit de candidatures féminines adaptées et reçues, soit aux pourcentages de féminisation des filières de formation concernées par les emplois à pourvoir. Ces politiques ont le plus souvent fait l'objet d'engagements pris dans les récents accords d'égalité professionnelle.

Dans le cadre de son accord, égalité professionnelle, PSA s'est ainsi engagé à calquer la répartition des recrutements hommes-femmes à celle des candidatures reçues adaptées (en 2002, sur 27% de candidatures féminines reçues pour les postes de cadres, les femmes ont représenté 22% des embauches, et chez les ETAM, on a embauché 22% de femmes pour 30% de candidatures reçues). Par ce biais, la mixité devrait être favorisée, car à l'heure actuelle, les recrutements de cadres femmes sont légèrement en dessous des taux de féminisation des grandes écoles. On retrouve néanmoins l'obstacle de base de la ségrégation par genre des formations initiales, qui fait que les femmes sont beaucoup plus nombreuses dans les filières des sciences humaines, littéraires etc., au sein desquelles PSA n'embauche pas beaucoup.

Chez EADS, les viviers et les réseaux de recrutement, très masculins, défavorisent les femmes. Au niveau de l'Europe entière, il n'y a pas de femme parmi les 12 membres du Comité exécutif, au deuxième niveau elles sont 7 sur 161 (4,1%), et au niveau 3, elles sont 33 sur 888 (3,6%), alors qu'elles représentent 16% de l'effectif total. Il y a donc une « perte en ligne » des femmes cadres. Les obstacles à l'accès des femmes au plus haut niveau sont liés au fait que ce sont des métiers très masculins, avec des réseaux très masculins et des filières de recrutement d'ingénieurs de l'Armement, bien sûr peu féminisées. Sont ainsi très massivement représentés Les Gadz arts, qui sont essentiellement des hommes, qui auront aussi tendance à recruter des hommes... Les femmes se trouvent cantonnées dans les métiers où traditionnellement aussi on trouve des femmes : au siège dans les RH, la communication, au centre de recherche et dans les bureaux d'étude, dans tout ce qui tourne autour de la chimie... Il y a donc essentiellement un problème de vivier, car lorsque les femmes sont dans les filières qui leur sont ouvertes, elles peuvent tout à fait évoluer au sein d'EADS, jusqu'au plafond de verre.

Cette entreprise a donc choisi de privilégier une méthode plus indirecte passant par la création de viviers par la formation interne et par la persuasion des managers de changer leurs pratiques de recrutement.

L'idée est de travailler sur « l'ouverture d'esprit » des managers. Grâce à l'existence de très bons indicateurs sur le recrutement, les managers se verront interrogés chaque année sur les fondements de leurs choix : pourquoi n'ont-ils pas embauché de femmes, ou une part inférieure à la proportion des candidatures proposées... Ensuite, l'objectif est de travailler sur ces « freins », de l'ordre des représentations et des préjugés, car dans cette entreprise, il serait impossible culturellement de passer par des objectifs quantifiables qui seraient lus

comme des quotas de discrimination positive que hommes et femmes seraient unanimes à rejeter.

Parallèlement, l'objectif est de favoriser l'accès des femmes à « l'université d'entreprise », qui possède trois programmes de formation phares pour les hauts potentiels. Pour le premier programme (c'est-à-dire pour des personnes de 30 ans en moyenne qui ont le potentiel pour devenir cadres dirigeants à 3 ou 5 ans), à partir de 2005, il y aura 20% de jeunes femmes. Au stade supérieur, c'est-à-dire pour ceux et celles qui sont déjà cadres dirigeants, qui viennent d'être nommés ou qui vont l'être, l'idée est d'assurer une représentativité des femmes à leur poids dans la population considérée. Enfin, on appliquera également ce principe de proportion égale pour les cadres du sommet de la pyramide.

Accenture et Total ont aussi évoqué la question des viviers de recrutement. Les limites objectives que représente le faible nombre de femmes engagées dans certaines filières de formation pèsent sur les efforts déployés pour faire changer les pratiques de recrutement des managers. Nous reviendrons au chapitre 4 sur cette question de la sexuation des filières de formation.

Accenture a notamment développé des initiatives auprès des écoles de commerce et d'ingénieurs en proposant des cours sur l'organisation, le remodelage des processus, la relation client, ainsi que des sessions de préparation des étudiants au recrutement qui font une large place à l'approche par genre. Les étudiantes de ces écoles sont aussi conviées à certains « événements » du réseau Accenture, toutes initiatives pouvant conduire les jeunes filles à envisager plus facilement leur carrière chez Accenture ou dans le conseil, ou plus largement dans les métiers scientifiques ou techniques.

Chez EDF et Gaz de France, une étude approfondie a été réalisée sur les cadres à haut potentiel, afin de définir des préconisations permettant d'obtenir un accès plus étoffé des femmes aux postes de direction et au comité exécutif.

- ***L'exigence de disponibilité temporelle et la valorisation du présentisme***

Sur le plan des pratiques professionnelles, le modèle de la longue journée de travail, ou de la disponibilité temporelle étendue, propre au comportement des cadres hommes au travail, tend à handicaper les femmes cadres, moins disponibles pour ce sur-investissement temporel du fait des responsabilités familiales qui pèsent plus fortement sur elles que sur leurs conjoints. Qu'elles choisissent des voies professionnelles permettant de maîtriser leur temps, ou qu'elles tentent de faire le choix du temps partiel, ces stratégies sont défavorisantes. Quand ce sur-investissement temporel au travail constitue un signal fort de l'engagement au travail et de l'aptitude à l'exercice de hautes responsabilités, en présence de compétences équivalentes, il joue en défaveur de l'avancement des femmes (Belghitti, 2002 ; Laufer, 2003).

Beaucoup d'entreprises ont noté que l'introduction des 35 heures avait considérablement desserré les contraintes temporelles des cadres et insufflé un climat nouveau. Malheureusement, cet effet n'a pas été durable, et elles ont assisté à un retour en force des pratiques de longs horaires, au fur et à mesure que s'éloignait l'effet « changement » lié à l'impératif de remodelage des horaires ou plannings de travail lié aux débuts des 35 heures. Le terme de « backlash », choc en retour, a même été utilisé.

Mobilité géographique, longs horaires sont identifiés sans peine par les participants à notre groupe de travail comme des obstacles « objectifs » à la progression des femmes dans leurs organisations.. Elles cherchent ainsi, dans le cadre de leur politique d'égalité professionnelle, à travailler sur certains leviers relatifs aux conditions de travail (mobilité, temps partiel, etc.), afin de faciliter l'accès des femmes sur ces postes, mais semblent peiner à peser sur les pratiques excessives de travail à temps plein.

Par exemple, un des objectifs de l'accord actuellement négocié chez EADS est de favoriser la conciliation vie privée/ vie professionnelle pour tous, hommes et femmes, en travaillant notamment à rendre possible l'accès au temps partiel pour les hommes comme pour les femmes, pour les cadres comme pour les non-cadres. Ce travail passe là encore par une sensibilisation des managers qui devront chaque année répondre à des questions comme: combien de temps partiel avez-vous refusé cette année dans votre équipe ? A qui ? etc.

Dans les entreprises où la féminisation du recrutement n'est pas un problème (viviers féminisés), les verrous à la carrière des femmes se trouvent essentiellement dans les conditions de travail propres aux postes de direction. Par exemple, chez AXA et plus largement dans le secteur de l'assurance, malgré une culture d'entreprise qui ne valorise pas le présentisme, l'activité s'avère de plus en plus chronophage au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. Les conditions de travail sont le premier facteur du plafond de verre, puisque dans l'univers de l'entreprise, plus on monte dans la hiérarchie, plus il y a de contraintes en termes d'implication du temps, même si AXA entend « valoriser plus le résultat que l'effort ». Néanmoins, la taille de l'entreprise génère aussi un effet d'inertie et donc énormément de problèmes à gérer, qui s'avèrent extrêmement chronophages.

Dans d'autres entreprises, les flux promotionnels pour les cadres passent par des parcours « opérationnels » induisant une forte disponibilité et mobilité, qui défavorisent également les femmes.

C'est très clairement le principal facteur du plafond de verre à la SNCF (cf. 19,3 % de femmes parmi les cadres, et 10,4 % parmi les cadres supérieurs, 2 femmes sur 12 au comité exécutif). Les obstacles sont essentiellement liés aux cursus professionnels, puisque le parcours idéal pour être cadre supérieur est celui d'un parcours de cadre opérationnel, qui induit de nombreuses contraintes. Les cadres supérieurs sont essentiellement des ingénieurs ou des jeunes issus des universités, qui vont avoir en général un parcours opérationnel au départ, avec une formation qui est longue et souvent perçue par les jeunes diplômés comme

très lourde...Etant donné que les métiers de la SNCF ne s'apprennent pas à l'extérieur de l'entreprise, la nécessité d'apprentissage est très importante, notamment sur tout ce qui concerne la sécurité de la circulation. Ensuite, le parcours type alterne des prises de poste de dirigeants opérationnels, puis plus fonctionnels, mais toujours axés sur des postes de management, avec une disponibilité sur le terrain importante.

L'activité à la SNCF ne s'arrête jamais, c'est 24h/24 et 7 jours/7, aussi les parcours opérationnels demandent une disponibilité très importante... Disponibilité qu'une femme avec des enfants n'a pas forcément, ou ne souhaite pas consentir...

Il faut insister sur le fait que les « obstacles objectifs » à la conciliation vie privée/professionnelle aux plus hauts niveaux pour les femmes restent nombreux dans toutes les entreprises. Les participants au groupe de travail l'ont souligné à plusieurs reprises.

Chez ADIA par exemple, les contraintes en terme de mobilité et de disponibilité à partir des niveaux de directrice de secteur sont telles, qu'elles apparaissent à peu près incompatibles avec la charge d'enfants pour des femmes, et nécessitent un « sacrifice ». Non seulement, les femmes ne se disent pas d'elles-mêmes « je veux être directrice », mais il faut également mettre en place un contexte favorable, puisque naturellement il ne l'est pas. Par exemple, un homme, qui était directeur régional, a perdu sa femme et s'est retrouvé avec trois enfants : il n'a pas pu garder son poste. Pour une entreprise de prestations de services comme ADIA dont les responsables sont avant tout des commerciaux exerçant sur un grand rayon géographique, il s'agit vraiment d'un frein objectif.

Il est difficile de discerner de fortes orientations politiques sur la question des longs horaires, pourtant très bien identifiée comme un des freins essentiels à la progression des femmes. La pression de l'opérationnel, les contraintes de délais, priment peut-être en interne les représentants des départements de ressources humaines de justifications suffisantes pour pousser à l'adoption de mesures correctrices, d'autant que les personnels concernés par ces pratiques disposent plus que d'autres des moyens financiers nécessaires pour déléguer l'exercice de leurs responsabilités ménagères et familiales. Certains participants ont même signalé un retour en arrière : après une période de prise de conscience et remue-ménage dans les entreprises et parmi les cadres liée à l'introduction des 35 h, les anciennes pratiques de journées prolongées et de longues semaines reviendraient en force.

Sophie Pochic a montré dans une étude récente (2004) qu'à cette culture du présentisme, répondaient deux stratégies féminines. Une première stratégie, qui concernerait surtout les cadres commerciaux, consiste à se donner à fond dans le surinvestissement professionnel, d'une manière calculée et dans un objectif affirmé de carrière, ce que l'auteur qualifie de « surcharge stratégique ». Une deuxième stratégie, déjà pointée dans de nombreux travaux antérieurs (C. Marry, J. Laufer notamment) consiste en un repli sur des fonctions d'experts moins chronophages et plus facilement exerçables à temps partiel, en d'autres termes en un auto-plafonnement de carrière, qui protège la vie familiale sans sacrifier l'intérêt de la vie

professionnelle. Il reste à constater que le modèle français, si ce n'est international, de la carrière en longs horaires fonctionne de manière excluante (Buffier-Morel, 2004) pour la majorité des femmes, n'ayant ni la possibilité ni le goût de la « surcharge stratégique ».

- ***L'exigence de mobilité géographique***

Dans le même sens, on a également identifié le critère de la mobilité géographique, condition au développement de carrière jusqu'à des fonctions de direction, comme défavorisant les candidatures féminines. L'exigence d'avoir tenu différents postes à différents niveaux dans des contextes géographiques ou nationaux différents discrimine les femmes dont les conjoints, du fait de l'homogamie, ont les plus fortes chances d'être occupés dans des fonctions d'encadrement ou de direction, sans grande possibilité de substitution. On peut ajouter à cette exigence de mobilité les déplacements fréquents qui désorganisent encore une vie quotidienne déjà très contrainte et qui pèsent particulièrement sur les femmes.

*Certaines entreprises ont évolué sur la question, en remplaçant l'exigence de mobilité géographique par une mobilité davantage fonctionnelle. Ainsi, la mobilité géographique qui a été quelque chose de très important pendant des années à La **SNCF** est aujourd'hui moindre. L'entreprise privilégie aujourd'hui une mobilité fonctionnelle plus que géographique. De la même manière chez AXA, la mobilité géographique n'est plus un facteur déterminant du plafond de verre, puisque si l'entreprise est présente sur l'ensemble du territoire, elle reste essentiellement implantée à Paris ou dans la région parisienne. La politique de mobilité fonctionnelle est forte, mais au-delà d'une mobilité géographique.*

*Chez **France Telecom** également, les critères d'appréciation en matière d'évolution du parcours professionnel ont été modifiés, notamment suite à la signature de l'accord portant sur l'égalité professionnelle femmes/hommes signé le 28 avril 2004. Même si la mobilité géographique reste un des facteurs qui favorise le développement des compétences (en particulier l'adaptation à des situations et un contexte nouveaux), elle n'est plus systématiquement obligatoire pour l'accès aux emplois supérieurs et désormais la nécessité d'une mobilité géographique simultanée à la promotion est appréciée au cas par cas.*

*Dans la nouvelle politique de gestion des carrières à **Gaz de France**, la mobilité géographique n'est plus une finalité dans la gestion des carrières des individus mais un outil au service de la gestion des ressources humaines. On sort d'une conception de l'évolution individuelle comme jalonnée par des postes obligatoires dans un parcours considéré comme formateur pour aller vers une gestion fondée sur les compétences qui permet à une plus grande diversité de s'exprimer et d'éviter une trop grande similitude de profils et l'inévitable reproduction du même modèle.*

Dans d'autres entreprises, le principal problème à la promotion des femmes aux postes de responsabilité, reste l'exigence de mobilité géographique quotidienne et les horaires élastiques qui en découlent.

Par exemple chez ADIA, le passage du niveau de directeur d'agence à celui de directeur régional, suppose une mobilité importante sur la région, où il faut être sans cesse dans les différentes agences, ce qui, suivant les régions, peut représenter des distances importantes, et donc des horaires élastiques. De plus, « comme seuls des hommes sont au sommet de la hiérarchie, ils n'imaginent pas faire bouger les choses pour changer radicalement le fonctionnement. Les arrangements individuels sont toujours possibles mais le passage à une modification de l'organisation du travail plus systématique, cela reste difficile. Mais il y a eu un réel effort de promotion au niveau des directrices régionales : il y a eu 9 femmes promues récemment. Mais le problème se situe aussi au niveau des candidatures : il y a toujours moins de candidatures femmes, car elles anticipent ce genre de contraintes, même en externe. »

- ***Des trajectoires professionnelles plus porteuses que d'autres***

Du point de vue de la détection des hauts potentiels, J. Laufer (2003) montre que les femmes ainsi repérées témoignent d'une forte capacité à l'assimilation au modèle d'engagement professionnel masculin. Elles ont pu souvent s'appuyer sur des pratiques de *mentoring*. Dans bien des cas, on constate la prédominance de trajectoires qui les a fait passer par des postes de management plus généralistes, par la mobilité géographique, voire internationale, plutôt caractéristiques des parcours masculins, et moins marqués par l'expertise ou la spécialité comme ceux des femmes. On peut ainsi parler de « modèles managériaux dominants » qui fonctionnent comme excluants à l'égard des femmes.

Chez PSA par exemple, si les filières promotionnelles classiques aux niveaux exécution et maîtrise sont discriminantes envers les femmes qui y sont peu représentées, une barrière plus « invisible » existe également pour l'accès des femmes cadres au sommet de la hiérarchie. Au sein de la population cadres où la notion de familles professionnelles ne joue plus, puisque sont recrutées des femmes ingénieurs ou commerciales etc., les femmes sont malgré tout moins représentées dans les niveaux de qualification les plus élevés. On peut bien sûr avancer un certain nombre d'hypothèses explicatives : les femmes cadres sont souvent moins tentées par les fonctions opérationnelles, par les fonctions managériales dans les sites de fabrication, elles sont parfois moins mobiles que leurs collègues hommes, « car on est dans une société où une femme a l'habitude de suivre son mari et peut-être moins le contraire ».

Les choses changent malgré tout... Il y a encore seulement 10 ans, les postes de chef de personnel dans les différentes unités des sites de fabrication étaient des postes presque uniquement masculins. Aujourd'hui, il existe « naturellement » des femmes qui sont chefs de personnel dans certaines unités... « ça n'étonne plus personne de voir une femme chef de

personnel mener des discussions un petit peu musclées avec le chef de service ou avec les représentants du personnel, voire de conduire des entretiens disciplinaires etc. »

Par ailleurs, dans des entreprises qui ont mis en place des politiques volontaristes de féminisation du recrutement des cadres, on constate un déplacement du plafonnement vers des niveaux plus élevés de la hiérarchie et une concentration continue des femmes cadres dans certaines filières.

- ***La rareté, un facteur crucial dans le handicap des femmes***

Ces résultats renvoient à des travaux américains très intéressants, et maintenant assez anciens, mettant en évidence les conséquences sur le comportement des femmes de leur rareté ou leur position isolée dans des groupes professionnels. Si les travaux américains de Kanter ont visé le cas des « *professionals* », salariés très qualifiés, et sont très utiles pour la compréhension du fonctionnement du « *plafond de verre* », les prolongements des travaux de Dubois, Sackett et Noë ont produit les mêmes observations quant aux handicaps affrontés par les personnes en situation isolée dans un groupe à des niveaux d'emplois beaucoup moins qualifiés. Le fait d'être isolé dans un groupe de pairs est donc, pour un individu, facteur de risque, sinon d'échec, du moins de plafonnement de ses possibilités d'avancement ultérieures.

Tout d'abord, Rosabeth Kanter, une gestionnaire, a montré en 1977 qu'en deça d'un certain pourcentage de femmes dans une équipe, les femmes étaient soumises à diverses torsions de personnalité pour s'adapter à leur environnement masculin de travail, au prix d'une souffrance psychique pas toujours reconnue. En effet, elles sont en position de sur-visibilité qui les conduit à une stratégie d'auto-limitation de leur potentiel, l'obligation de jouer profil bas, elles sont confrontées à un renforcement des comportements sexistes tendant à réaffirmer leur extériorité au groupe, et poussées à une allégeance aux valeurs du groupe dominant en adoptant leurs attitudes restrictives à l'égard de l'entrée de nouvelles femmes dans le groupe, et enfin, le groupe dominant tente de les enfermer dans l'un ou l'autre des stéréotypes féminins, que ce soit celui du rôle maternel, de la séductrice ou de la « *dame de fer* ». Pour assurer aux femmes des chances de réussite et de déploiement de leurs capacités, il est important que leur effectif atteigne une taille critique pour que les stéréotypes sexués pesant sur elles puissent être sinon levés, du moins allégés. Kanter a estimé cette proportion équilibrée à un ratio groupe majoritaire-groupe minoritaire entre 60/40 et 50/50. On pourrait aussi penser, dans le prolongement des travaux de R. Kanter, que ce sont les règles du jeu, et notamment cette obligation implicite de la sur-disponibilité, qui pourraient être modifiées dans le cas d'une présence plus importante des femmes aux niveaux de management et de direction.

Au début des années quatre-vingt-dix, Dubois, Sackett et Noë, une autre équipe de psychosociologues américains, ont repris des travaux sur ce qu'on appelé l'effet « *token* », ou selon la traduction proposée par S. Landrieux-Kartochian, l'effet « *figure de proue* », on pourrait

aussi proposer l'effet de la marginalité. En effet, dans le prolongement des réflexions suscitées par le problème des discriminations raciales et de l'affirmative action, des psychologues avaient mené de nombreuses expérimentations montrant que les performances intellectuelles d'individus isolés dans un groupe dominant (étudiants noirs dans un groupe d'étudiants blancs, femmes isolées dans un groupe majoritairement masculin) étaient systématiquement moins bonnes que celles des membres du groupe dominant. Dans l'univers professionnel et sur une population très importante d'ouvriers et d'employés, ils ont montré que l'évaluation faite par leurs superviseurs des aptitudes professionnelles d'ouvrières ou de travailleurs noirs en position minoritaire dans un collectif de travail composé principalement d'ouvriers, soit de sexe masculin, soit blancs, était systématiquement inférieure à celle des compétences des membres du groupe dominant. Eux aussi ont mis en lumière des effets de seuil, démontrant ainsi l'effet défavorable de la position de « *token* », ou figure de proue, mettant en situation de sur-visibilité l'individu isolé dans un groupe. Ces travaux n'ont pas trouvé suffisamment d'écho en France, sans doute sous l'effet d'une tradition méritocratique attribuant à l'individu l'entière responsabilité de son échec ou de sa réussite.

Cette logique de la rareté ou à l'inverse, de la « masse critique » des femmes fonctionne de manière particulièrement nette dans certaines entreprises, notamment à caractère très industriel. Les femmes au sommet y auraient longtemps été trop peu nombreuses pour provoquer un effet d'entraînement, et trop « exceptionnelles » pour servir de modèle à d'autres femmes. Ainsi, par exemple, on nous a cité l'exemple d'une femme qui a été à une époque la seule directrice d'établissement de production, et qui avait un profil trop atypique pour servir de modèle identificateur : la quarantaine, elle était la fille d'un ancien directeur, célibataire sans enfant, et était particulièrement autoritaire.. Elle travaillait 12 h par jour et 7 jours sur 7. Elle avait été surnommée dans son centre, le « monstre ». « Ce n'était pas une femme, mais ce n'était pas non plus tout à fait un homme, c'était un être hybride.... Elle ne pouvait donc pas incarner un modèle un tant soit peu identificateur. Car les femmes qui ont des enfants se disaient eh bien, si c'est ça le management... et même les filles qui n'en avaient pas se disaient qu'elles ne souhaitaient pas neutraliser leur féminité... La féminisation par le haut ne peut avoir d'effet d'entraînement que si les femmes qui atteignent les niveaux de direction dépassent le seuil de la rareté et que si la politique de l'entreprise reste constante : il faut un collectif féminin, des syndicats attentifs et une volonté de l'entreprise ».

L'exemple de la Poste montre, a contrario, comment des processus d'origine diverse (réglementaire, économique, gestionnaire) mènent à une certaine massification des flux de femmes, conduisant à faciliter l'accès des femmes aux postes d'encadrement supérieur. Ces évolutions sont très favorables à la progression des femmes à ces niveaux de responsabilité.

A la Poste, entreprise traditionnellement féminisée dans les niveaux exécution et maîtrise, le plafond de verre serait ainsi amené à disparaître sous la pression d'un récent « vivier de femmes cadres »... Si les femmes restent sous-représentées parmi les cadres supérieurs et plus encore parmi les cadres stratégiques qui représentent le top management de la Poste,

leur part y évolue très fortement et très rapidement : de 13,5% en 1999 à 21% en 2003. Ce chiffre de 21% concerne la population globale, mais parmi l'emploi salarié et non fonctionnaire à la Poste, on compte 26% de femmes, pourcentage ayant essentiellement pour origine la part de plus en plus importante des femmes dans le recrutement externe.

L'important plafond de verre à la Poste était jusqu'ici lié à un système de sélection pour ces postes qui pouvait s'apparenter à un système de cooptation : les jurys de sélection étaient majoritairement masculins et certains membres du jury vont jusqu'à dire que, sans que cela procède d'un volontarisme conscient, ils avaient tendance à choisir qui leur ressemblait. Ces dernières années, la vision des choses a changé, le poids des femmes dans les emplois de cadres supérieurs a progressé, et donc la répartition des candidats a aussi évolué.

Aujourd'hui, la Poste est en train de « rattraper » ce retard. Les cadres supérieurs sont soit recrutés directement à bac+5, soit issus des écoles de commerce, soit issus de promotions internes. La féminisation des cadres est progressive et manifeste. La pyramide des âges hommes-femmes des cadres ressemble en fait à celle des facteurs : le bas de la pyramide est équilibré entre les sexes, voire plus féminisé.

D'une part, cette évolution « naturelle » est consolidée par la politique de recrutement volontariste mise en place récemment qui vise à éviter l'exclusion inconsciente des candidatures féminines. D'autre part, joue la pression exercée par les femmes cadres supérieures elles-mêmes. La tradition de l'entreprise en termes de promotion, tradition de fonctionnaires pour lesquels la promotion est en quelque sorte vécue comme un droit allant de soi, facilite la réalisation des aspirations promotionnelles des femmes.

Enfin, le changement de statut de personnel en 1991 a beaucoup favorisé les choses. En ce qui concerne les fonctionnaires, les emplois de cadres stratégiques ne s'alimentent plus que par détachement (situation administrative appelée « statut de fonction »), c'est-à-dire que l'on n'est plus dans un processus de concours mais dans un processus de sélection dans les viviers. Avec la fin du processus de nomination de type fonction publique sur des emplois de directeurs administratifs, l'accès à ces emplois a été rendu beaucoup plus souple et ouvert, pour les fonctionnaires comme pour les salariés. Ainsi, d'emblée, des femmes ont revendiqué ces emplois. La souplesse d'accès à ces niveaux a ainsi contribué au déblocage des carrières féminines, et cela s'est fait « naturellement » du fait du poids de ce vivier de femmes cadres.

Chez **Accenture**, on travaille de manière plus spécifique sur l'émergence de « role models » féminins, en mettant en avant les exemples de femmes en position de seniors managers, d'associées ou de partners, aidant ainsi à proposer aux jeunes cadres juniors féminins une identification possible et ancrée dans la réalité aux parcours de réussite dans l'entreprise. Par ailleurs, un coaching de groupe est proposé aux femmes managers « hauts potentiels » pour leur permettre d'échanger sur un mode plus personnel avec des femmes partners de l'organisation, ainsi que des ateliers de gestion de carrière réservés aux femmes managers.

- ***Des processus de détection des hauts potentiels à revoir***

Plusieurs études ont montré ces dernières années comment les règles implicites et explicites de sélection des cadres à haut potentiel jouaient pour exclure, de manière quasi-structurelle les femmes de la course à ces emplois (Belghitti, 2003, Laufer, 2003). On a vu plus haut combien certaines trajectoires opérationnelles plutôt que fonctionnelles étaient d'emblée interprétées comme un tremplin vers de plus hautes responsabilités. D'autres facteurs comme un critère d'âge limite, fixé le plus souvent avant 35 ans, jouent en défaveur des femmes. La trentaine marque en effet pour les femmes susceptibles d'accéder aux emplois de direction l'âge où la probabilité d'entrer dans une période marquée par une ou plusieurs maternités, après les dix ou douze années précédentes consacrées aux études, aux premières expériences professionnelles et à la mise en couple, est élevée. L'âge couperet de 35 ans tombe au plus mauvais moment pour ces jeunes femmes, dont l'activité professionnelle est marquée par des interruptions liées à ces maternités. Même de courte durée, sauf raisonnement correctif auquel les entreprises semblent s'ouvrir comme en témoignent les différents accords sur l'égalité professionnelle, ces interruptions constituent un handicap de carrière irrattrapable.

France Télécom a développé une politique de recrutement de jeunes cadres à potentiel qui a été repensée dans sa communication comme dans son processus. Ainsi, l'opération « *Télécom talents* » relative à l'accès dans l'entreprise de jeunes cadres à fort potentiel, a permis le recrutement de femmes dans une proportion de 32,65 % des recrutements pour l'année 2004.

En deux ans, on a pu constater chez France Télécom que le taux de féminisation des cadres était passé de 27,9 % en 2001 à 29,8 % en 2003.

Chez TOTAL, la question de la détection des hauts potentiels est également au centre de l'attention à la mixité et à la diversité. Là aussi, les instruments privilégiés sont la modification des critères de détection des hauts potentiels, le mentoring et le coaching.

Pour éviter la discrimination spécifique des femmes autour du passage de 30 à 40 ans, quelques solutions ont été mises en place :

- Les critères d'âge ont été modifiés. L'âge de détection des hauts potentiels était fixé entre 30 et 42 ans, voire 45 ou 52 ans, selon les branches. L'objectif est aujourd'hui de procéder à une pré-détection des hauts potentiels, de casser l'âge de base en prenant le second poste comme référence. Une telle détection plus précoce permet de gommer ensuite les effets de la maternité.

- La mobilité devra être préparée et effectuée plus tôt dans la carrière. Il s'agit d'une volonté récente, notamment en EP (Exploitation production), de favoriser la mobilité de manière plus précoce, car il est plus simple d'expatrier tôt. Cette question concerne aussi bien les femmes

que les hommes et renvoie aux difficultés rencontrées aujourd'hui dans le domaine de la mobilité en lien avec le désir des jeunes d'équilibrer vie professionnelle-vie familiale.

- La maternité devra être « accompagnée » : une feuille de route a été proposée pour la gérer, l'objectif étant de banaliser le congé maternité. En effet, il n'y a pas de raison objective de stigmatiser les effets de l'absence due au congé de maternité dans la mesure où, dans l'entreprise, on peut le comparer à la situation de ceux qui reviennent d'expatriation, exposés à une période de flottement professionnel qui dure souvent 3 à 4 mois, avant de prendre un nouveau poste. Le congé de maternité est donc comparable à ce type de pause et ne signifie pas qu'une femme serait coupée de l'entreprise. Un entretien est prévu avant et au retour du congé, la femme se voit également proposer de recevoir de l'information sur l'entreprise pendant le congé. L'idée est de faire un point carrière spécifique avec le supérieur hiérarchique au retour et notamment de réfléchir au choix des postes et des missions, et de parcours en usine, qui peuvent très bien se concilier avec une vie de famille.

Un travail individuel sera proposé aux cadres pour organiser au mieux ces passages : accompagnement (mentoring) et soutien extérieur (coaching). L'idée vient notamment des groupes d'échanges et de réflexion qui montrent l'intérêt du parrainage. Le projet concernerait un parrainage informel de pré-hauts potentiels autour de 28/32 ans, hommes et femmes.

Enfin, une étude des « modèles des dirigeants » devrait être lancée, visant à trouver les ressorts de leur implication « affective » dans ces opérations de mentoring des jeunes.

La société d'assurance AXA a mis au point un programme « mixte » spécifique au recrutement des hauts potentiels. Dans le cadre du programme de développement des talents et des potentiels sur l'ensemble du périmètre a été récemment mis en œuvre un projet qui vise spécifiquement les très hauts potentiels. Sont donc concernés ceux et celles qui ont vocation à faire partie du « top executive », qui vont alimenter les comités exécutifs de France et à l'étranger (une trentaine de personnes). Cette impulsion a été donnée par le patron d'AXA France. Il s'agit d'un processus de sélection en continu, avec une attention très particulière, une gestion individualisée de ces personnes. De manière volontariste, ce groupe est composé pour moitié de femmes.

Cette décision, qui n'aurait pas été prise « naturellement » a été motivée par la conviction largement partagée que les choses ne peuvent pas perdurer éternellement comme cela. Selon le responsable du projet, cela est apparu « raisonnable », de manière intellectuelle mais aussi intuitive. Le seuil des 40 ans a été retenu, pour les hommes comme pour les femmes. Ces jeunes talents, d'âges différents, vont être suivis à travers des people review annuelles, avec à la fois une détection et une validation collégiale des potentiels, et puis la définition de plans de développement individuel. Il s'agit d'une logique très centrée sur la personne et sur sa capacité de développement et les itinéraires que l'on peut imaginer pour elle.

- *Le poids du contexte économique et social*

Nombre de nos interlocuteurs ont mentionné l'importance de la conjoncture économique et sociale de l'entreprise et plus précisément des changements de statut (qu'il s'agisse de fusions entre entreprises, de privatisation et de l'ouverture du marché à la concurrence) pour les politiques de mixité professionnelle.

Deux interprétations principales ressortent de nos observations. Les restructurations inhérentes à ces processus peuvent d'un côté être considérées comme productrices de tensions sociales et d'une exacerbation de la lutte pour les positions de pouvoir peu favorable aux mesures d'innovation sociale comme les politiques d'égalité professionnelle. Mais de l'autre côté, la re-définition des statuts de l'entreprise et notamment de son personnel dans le contexte réglementaire actuel peut représenter une occasion inédite de contractualiser ou de mettre en œuvre des politiques de féminisation et d'égalité professionnelle.

Ainsi, dans certains cas, la conjoncture de « démantèlement » de monopoles publics, conduit à la suppression de postes et à des changements d'organisation et d'appellation qui génèrent de l'opacité quant aux perspectives de carrière, et par conséquent de véritables incertitudes pour les salariés et, au niveau des cadres dirigeants, une concurrence exacerbée pour garder ou obtenir un poste. De ce fait, dans certaines positions de direction où des actions volontaristes avaient permis de faire passer une ou deux femmes, les nouvelles logiques de compétition conduiraient à menacer ces quelques « niches » difficilement acquises. La fragilité des « conquêtes féminines » au sommet de l'entreprise est bien connue, et l'on peut redouter que les nouvelles normes du management s'inscrivent dans une logique de forte régression pour les femmes cadres. Pour décrire cette fragilité des progrès en matière d'égalité professionnelle, la métaphore de la comète est souvent utilisée : quelques femmes, visibles, feraient la tête de la comète, mais dans la queue il n'y aurait plus personne... Et une comète passe vite, si elle n'est pas constamment alimentée par une véritable politique volontariste.

Quelques exemples semblent aller dans le sens de cette interprétation dans les entreprises industrielles de notre groupe de travail. Chez l'une, quatre femmes ont accédé au Comex, et une seule y siège encore à l'heure actuelle, et les autres n'y sont jamais restées plus d'un an et demi. Deux femmes ont été responsables de grands établissements mais il n'en subsiste plus aujourd'hui. Dans une autre entreprise, de la même manière, les femmes sont si peu nombreuses au sommet, que le départ de trois d'entre-elles a conduit à faire passer leur part de 6 % à 3 % en une seule année.

Selon une seconde alternative interprétative, les restructurations s'avèrent à l'inverse propices à l'accélération des changements. Nous avons mentionné le cas de la Poste, où le changement de statut du personnel en 1991 aurait favorisé l'accès des femmes aux plus hauts niveaux. Et on peut lire de cette façon aussi, la préparation du changement de statut des entreprises à EDF et Gaz de France qui accélère les négociations de l'accord d'égalité professionnelle, et a conduit à positionner cette question parmi les thématiques essentielles de la négociation

générale (cf. l'accord d'entreprise du 12 janvier 2004 sur diverses thématiques fondamentales qui a introduit parmi elles la question de l'égalité professionnelle qui n'était pas présente à l'origine).

*De la même manière au sein de **la branche de l'assurance**, la problématique du plafond de verre est fortement clivée par la problématique plus globale du renouvellement générationnel : le « rattrapage » de la place des femmes aux niveaux de direction est directement lié à l'augmentation du vivier de femmes cadres, qui suit lui-même les fortes cohortes de départs à la retraite de cadres anciens majoritairement masculins.*

Historiquement, les métiers de l'assurance ont connu deux phases de féminisation : une première phase après les années 60-70, qui était une phase de féminisation par la massification des OS, employés de bureau. Ce sont ces effectifs qui posent problème aujourd'hui. La deuxième féminisation s'opère depuis quelques années par le haut, via l'entrée de nouveaux cadres. Elle est le fruit du renouvellement par la politique élitiste du diplôme, alors qu'auparavant, dans le cadre de la promotion par l'ascenseur social, le plafond de verre était très réel.

Les prévisions font apparaître une croissance algébrique des femmes cadres, par rapport à une croissance arithmétique des effectifs globaux. Il y a donc un effet rattrapage, et un effet aspirateur ou « effet amazone ». Lorsque des femmes arrivent en quantité substantielle à des postes de direction, elles ont tendance consciemment ou inconsciemment à accélérer le processus de féminisation de l'encadrement. Avec le vivier des « entrantes » cadres, il y aura donc forcément un glissement vers le haut : en effet, la corrélation entre l'âge, l'expérience et la place dans la hiérarchie reste avérée.

Jusqu'ici, la promotion des femmes aux plus hauts niveaux se heurtait à la quasi-inexistence de candidatures potentielles : parmi les femmes entre 50 et 55 ans aujourd'hui dans l'entreprise, seulement 22 % ont le baccalauréat, et seulement 3 % ont un niveau « licence » de l'époque. Or, ces rares femmes âgées diplômées sont montées dans l'entreprise jusqu'à la direction. Il n'est pas possible de s'abstraire du phénomène générationnel. Aujourd'hui à bac+5 en sciences humaines, les sortants d'études sont majoritairement des femmes. Il y aura donc reproduction dans l'entrée sur le marché du travail, pour le secteur de l'assurance, c'est tout simplement une logique de probabilité.

Ainsi, la promotion des femmes, l'ouverture pour elles de trajectoires de carrière égales à celles des hommes, reste une affaire complexe où se combinent des facteurs tenant à l'organisation du travail, des facteurs structurels touchant aux filières de formation et d'emploi, et des facteurs personnels et familiaux. Les obstacles à l'accès des femmes aux premiers niveaux d'encadrement apparaissent davantage liés à des processus d'orientation intervenant en amont de la vie professionnelle. Mais ils sont aussi communs à ceux qui

s'élèvent contre l'accès des femmes aux emplois de direction quand ils touchent aux conditions de travail, aux conditions temporelles de travail, et aux conséquences du partage inégal des responsabilités familiales. La résistance du plafond de verre présente cependant des caractéristiques spécifiques, directement liées à des pratiques managériales reflétant la domination d'un mode masculin de carrière (Laufer, 2003).

Les entreprises participant au groupe de travail sont apparues très conscientes des enjeux et attachées à faire bouger ces situations. Incontestablement, on assiste à un regain de mobilisation sur ces questions, dont témoignent les accords d'égalité professionnelle multiples qui sont signés ou en cours de signature, et dans lesquels la question de l'égalisation des chances en matière de promotion et de carrière tient une place importante. Notons tout de même le point dur que constituent pour les entreprises les pratiques de longs horaires de travail, face auxquelles elles ne semblent pas très armées, et qui constituent un mécanisme majeur d'exclusion ou d'auto-exclusion des femmes de la course au pouvoir.

Chapitre 3

FEMMES ET METIERS MASCULINS

Si la mixité peut être un facteur de performance organisationnelle pour les entreprises et si par ailleurs cette performance est étroitement liée à la professionnalisation de la main-d'œuvre, on tient là deux bonnes raisons de se pencher sur la question de l'introduction des femmes dans les métiers masculins. Les métiers majoritairement masculins et dans lesquels les femmes sont, sinon absentes, du moins peu présentes, sont le plus souvent des métiers bien reconnus dans les grilles de classification, assortis de conditions de salaires plus favorables que celles des emplois d'employés et sont étalonnés par des exigences de formation relevant le plus souvent de formations initiales spécialisées, de niveau secondaire ou supérieur.

La qualification professionnelle attachée à de nombreux métiers masculins dont sont exclues ou quasi-exclues les femmes traduit « un jugement social sur la qualité des travaux » (Naville, 1955) et comme le montre Anne-Marie Daune-Richard, renvoie à la représentation du masculin et du féminin dans un ordre des sexes, appuyée sur une hiérarchisation au bénéfice des premiers et qui fait du critère technique un critère discriminant. Il faut bien comprendre le rôle de ces représentations du technique assimilé à un univers professionnel masculin et du relationnel assimilé à un univers professionnel féminin pour mesurer l'ampleur des changements à opérer à la fois dans les filières de formation, et dans les mentalités individuelles et collectives pour mettre en mouvement de manière durable les processus d'allocation des hommes et des femmes vers les différents emplois.

La question n'est pas nouvelle et on a assisté à des frémissements dans les années quatre-vingt, en lien avec la loi Roudy, l'incitation à la négociation de plans d'égalité professionnelle dans les entreprises et la mise en place d'aides financières pour les soutenir. Ces plans avaient pour finalité d'aider à la transformation des conditions d'emploi des femmes et de permettre un rattrapage de leur situation en termes de qualification et de rémunération par rapport aux hommes. A côté de ces plans de dimension collective, ont été également mis en place des « contrats de mixité professionnelle », visant à soutenir des opérations plus individuelles de formation de femmes sur des qualifications professionnelles « masculines ». Mais cette dynamique des plans d'égalité professionnelle est restée limitée (une trentaine de plans jusqu'en 2001). A la fin des années quatre-vingt et dans les années quatre-vingt-dix, des travaux d'observation très fins ont été menés sur le terrain d'entreprises s'étant lancées dans de tels plans d'égalité professionnelle (Doniol-Shaw, Junter, 1989, Laufer, 1992). Ces travaux d'évaluation ont mis en évidence l'influence déterminante de l'évolution de l'organisation du travail (changement de technologie, réorganisation et disparition des emplois non qualifiés), ainsi que la bonne volonté de nombreuses femmes à participer à ces opérations de qualification, leur volonté de se faire une place dans des emplois jusque là masculins. Manifestement, les considérations économiques sus-citées ont été l'élément déclenchant dans la mise en œuvre de ces plans.

Une autre étude de Anne-Marie Grozellier et Annie Racapé menée en 1983/1985 met en évidence qu'après avoir suivi des formations AFPA de reconversion vers des qualifications industrielles masculines, le maintien en emploi des femmes ainsi formées est très lié à l'insertion dans un emploi proche de la spécialité suivie en formation professionnelle. Cette insertion a été réussie dans deux tiers des cas. Mais là encore des difficultés particulières ont été rencontrées par les femmes pour se faire une place, d'autant plus qu'elles se sont trouvées en situation isolée (voir travaux de Kanter, 1977), et les auteurs ont noté des disparités de traitement, dont celle quasi-systématique d'une sous-classification des emplois occupés par les femmes, par rapport aux hommes occupés dans des emplois similaires mais pas dans les mêmes emplois. On trouve là la première observation de la reconstitution d'espaces ségrégués dans un monde professionnel mixte, que Sabine Fortino a analysé plus précisément à la fin des années quatre-vingt-dix. Enfin, les horaires de travail sont particulièrement lourds : nombre d'entre elles font à l'époque plus de 40 heures. On a donc un effet de sélection des publics, du point de vue de la combinaison des responsabilités professionnelles et privées.

En vingt ans, les choses ne semblent pas avoir beaucoup changé. Tant l'examen des statistiques disponibles que les contributions à notre groupe de travail montrent que dans ce domaine les évolutions sont très lentes. Les causes de cette relative stagnation de la part des femmes dans les métiers masculins sont multiples. Pourtant, là où des politiques plus volontaristes ont été menées, on voit que les obstacles liés à la formation initiale ont pu être surmontés, que l'intégration professionnelle a pu être effective. Mais le caractère souvent temporaire de cette intégration professionnelle, lié à la précarité du statut de l'emploi qui a pu être trouvé, prélude à un retour au chômage, renvoie à la question d'une sur-exposition des femmes au chômage, par rapport aux hommes titulaires des mêmes qualifications, dans les entreprises où elles ont pu être embauchées. Est-ce l'effet du principe *last in first out* ? Ceci traduit-il en boomerang le caractère trop limité des qualifications professionnelles obtenues, ou une perception restrictive de celles-ci par les entreprises, notamment quand ces qualifications ont été acquises dans un processus de reconversion et par la formation continue et en comparaison des formations correspondantes acquises dans la formation initiale technique et professionnelle ? Il y a là une question importante qu'une étude en cours sur le caractère « soutenable » au cours du temps des politiques d'introduction de femmes en milieu masculin, devra éclairer.

Les conséquences de la concentration horizontale et verticale des emplois selon le genre se font sentir sur le plan des salaires et des opportunités d'emploi. Parmi les femmes au chômage, 2/3 des femmes recherchent un emploi dans six domaines professionnels, et 2/3 des hommes dans 14 domaines. On pressent là tout l'intérêt d'ouvrir pour les femmes la gamme des emplois accessibles (ANPE, 2003). Les femmes sont aussi majoritairement employées dans des secteurs qui paient le moins. Dans le même sens, une étude récente du Cereq montre que les filles qui assument des choix de formation en territoires masculins en tirent un certain bénéfice en termes d'insertion dans un emploi stable et de meilleurs gains, par rapport à celles qui choisissent des spécialités féminines, bien qu'elles n'accèdent pourtant pas à l'égalité en

termes de carrière et de salaires quelques années après le début de leurs études avec les jeunes hommes issus des mêmes formations.

L'entrée des femmes dans ces métiers constitue donc bien un enjeu du point de vue de l'égalité professionnelle, passant par un partage égal entre les femmes et les hommes des opportunités de gains et de carrières attachées à ces métiers. On a vu dans le chapitre précédent qu'en termes de mobilité sociale, les trajectoires des ouvriers qualifiés et des techniciens étaient plus ouvertes que celles qui démarraient à partir des emplois non qualifiés. Mais elle constitue aussi un enjeu de ressources humaines pour les entreprises dans la mesure où tant le contexte démographique que les particularités de certains marchés du travail locaux peuvent faire apparaître des tensions sur certaines qualifications, et ce malgré un chômage globalement élevé. Ici encore, les préoccupations d'égalité professionnelle et d'efficacité économique se rejoignent.

Nous allons aborder successivement les points suivants : un état des lieux de la progression des femmes dans les métiers masculins, puis les modalités des politiques que les entreprises ont le cas échéant envisagées ou mises en œuvre, et en distinguant à chaque fois les métiers « traditionnellement » masculins et les emplois majoritairement occupés par des hommes.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, précisons qu'on distinguera donc ici deux situations :

- Des métiers traditionnellement masculins, marqués soit par des conditions de travail particulièrement éprouvantes comme le bâtiment, soit par un rapport à la technique, aux machines ou aux véhicules de grande taille (camions, engins, trains etc.), en bref des métiers où on discerne un lien fort entre technique et univers masculin
- Des métiers marqués par la prédominance forte des hommes, sans que des caractéristiques particulières semblent en exclure les femmes. Ils peuvent être marqués par des compétences techniques particulières et être souvent doublés de responsabilités hiérarchiques ; on pense par exemple ici aux emplois de techniciens dans de nombreux secteurs industriels, à l'encadrement dans les commerces et le tertiaire marchand, aux emplois liés à l'informatique, ou aux fonctions technico-commerciales. On classera également ici les emplois d'ingénieurs.

1 – Une progression limitée des femmes

Les métiers industriels d'ouvriers qualifiés semblent constituer encore des bastions masculins tandis que du côté des professions très masculines mais non industrielles, les femmes ont fait une percée significative, liée notamment à leur progression dans les formations initiales supérieures correspondantes. Cependant, dans les emplois très qualifiés d'ingénieurs et de l'informatique, si la part des femmes plafonne dans les écoles d'ingénieurs autour de 20 %, elle demeure dans les emplois d'ingénieurs autour de 10 %, et a même reculé dans le cas de l'informatique de 35 % à 20 %, de 1982 à 2002.

• *Stagnation statistique dans des bastions d'emploi masculins mais des initiatives sur le terrain*

Les bastions traditionnels ouvriers où les femmes représentaient moins de 10 % des effectifs en 1982 et toujours aussi peu en 2002 regroupent les 20 familles professionnelles du bâtiment, des transports, les ouvriers qualifiés et techniciens de la métallurgie et de la mécanique, et ingénieurs et cadres de l'industrie¹⁸. On constate néanmoins une petite ouverture dans certaines industries de *process*, l'électricité, l'électronique ou les industries graphiques ou technologies où elles ont progressé en dépassant la barre de 10 % dans les professions d'ouvriers qualifiés. Pourtant, les femmes ne sont pas absentes du monde industriel : elles sont toujours beaucoup plus nombreuses dans les professions d'ouvriers non qualifiés : autour de 20 % dans les industries plus masculines liées au travail des métaux, de la mécanique, un peu plus dans les industries de *process*, autour de 40 %, et très nombreuses (autour de 70 %) dans les secteurs des industries anciennes comme le textile, le cuir et l'habillement (Enquête FAP, 1982/2002).

Dans quasiment toutes les entreprises du groupe de travail fortement masculinisées, la féminisation des métiers techniques habituellement occupés par des hommes, apparaît difficile à mettre en œuvre, et ce à tous les niveaux. Le premier obstacle est celui des viviers, et le second, celui du « coût » des politiques de féminisation.

La plupart des entreprises dans ce secteur ont mis en place, ou sont en train de le faire, des mesures visant à assurer l'adéquation entre les sorties d'écoles et le recrutement de femmes (EADS, EDF, Gaz de France, PSA, etc.). Cette politique permet notamment de féminiser les niveaux d'ingénieurs (environ 25%), tandis que les formations aux métiers techniques d'exécution restent très faiblement empruntées par les femmes. Ces entreprises soulignent le problème de l'attractivité de leurs métiers auprès des jeunes, jeunes filles comme jeunes garçons (image : risque, industrie sale, nucléaire, et de manière générale les entreprises classées risque Seveso). Ce sont alors les entreprises qui emploient un grand nombre d'ingénieurs, et qui dans le même temps sont confrontées à des problèmes de recrutement, qui lancent des politiques volontaristes d'insertion des femmes sur ces métiers.

Cette question est notamment abordée dans les accords d'Égalité professionnelle de PSA-Citroën et de EDF et Gaz de France. Dans ces dernières entreprises, la proportion hommes-femmes dans le recrutement externe (y compris à partir des formations en alternance) devra correspondre à la répartition existante à la sortie du système éducatif dans les filières concernées et les chiffres communiqués annuellement par l'Éducation nationale serviront de référence aux plans d'action des directions. On se donnera les moyens de suivre l'évolution du nombre des recrutements féminins en donnant dans le rapport annuel d'unité sur l'égalité professionnelle le nombre de candidatures féminines reçues sur les offres publiées et

¹⁸ Voir Okba M., « L'accès des femmes aux métiers : la longue marche vers l'égalité professionnelle », *Premières informations et premières synthèses*, N° 31.2, juillet 2004

correspondant aux critères d'embauche et le nombre de recrutements réalisés. De même, un suivi sexué des candidatures pour les recrutements de cadres sera effectué au niveau national.

Pour les entreprises qui n'ont pas de problème de recrutement, l'introduction des femmes sur des métiers techniques n'est pas une priorité. Cette politique volontariste est jugée trop coûteuse d'abord en raison des viviers, qui restent très largement masculins, mais aussi en raison des réticences des équipes masculines sur le terrain qui sont encore très importantes. L'inexistence de structures adaptées pour l'accueil de femmes (vestiaires ou sanitaires) peut constituer une autre barrière. Au final, l'introduction des femmes dans ces secteurs doit être très bien préparée et nécessite des investissements qui sont jugés trop importants pour être rentables...

*Dans certaines entreprises, on a mené des expériences d'introduction de femmes dans des métiers masculins dans les années 80 dans la lignée de la loi Roudy. Il apparaît que ces femmes ne sont pas forcément restées en poste, et que beaucoup ont été promues vers des métiers moins techniques. A **EDF et Gaz de France** par exemple, la voie d'accès que représentaient pour les femmes les « écoles de métier » (où elles ont été admises à partir de 1978) a été fermée avec la disparition de celles-ci. Ces écoles étaient des lieux d'excellence qui formaient l'élite ouvrière. Les quelques femmes qui sont passées par ces écoles ont souligné qu'elles avaient bénéficié de la force que leur assurait le fait d'être un petit groupe de femmes, qui leur permettait de demander des cours spécifiques pour apprendre des stratégies pour soulever des poids lourds etc. La solidarité entre femmes est apparue comme fondamentale dans ces expériences.*

La féminisation des emplois chez EDF et Gaz de France, ne s'est néanmoins pas réalisée dans les emplois ouvriers, mais dans les emplois qualifiés non ouvriers. Jusqu'à aujourd'hui, le processus de féminisation de l'entreprise est plutôt analysé comme le fruit d'un mouvement spontané de femmes qui se dirigent massivement vers l'entreprise. Cet attrait est motivé soit par tradition familiale, soit par la sécurité de l'emploi et par les perspectives de carrière, soit par la volonté de voir reconnaître les qualifications et les diplômes.

Dans des entreprises de main-d'œuvre, comme PSA, il existe en revanche une politique volontariste sur cette question. Sur le plan culturel et sur le plan de l'organisation et du fonctionnement des usines, le fait d'embaucher de manière volontariste des jeunes femmes comme chefs d'équipe dans des ateliers de mécanique, où on manage des ouvriers professionnels, où il y a une culture technique très forte, a représenté un premier pas et une opération non négligeable en termes symboliques.

Dans la même logique, l'opération menée dans le cadre de « Défi » sur le site de Metz puis à Trémery, visant à introduire des femmes dans le secteur des ouvriers professionnels, une filière extrêmement peu féminisée, est significative. Ce métier n'étant pas spécialement ouvert aux femmes, l'objectif est donc de générer un effet d'entraînement, tout d'abord au

sein de l'atelier pour que les ouvriers se rendent compte que la féminisation des équipes est quelque chose de positif, et puis également pour donner des idées à des femmes dans les bassins d'emploi, qui pourront se dire « après tout travailler comme conducteur d'installation sur des machines à commandes numériques ou travailler comme retoucheur dans une tôlerie etc., et bien pourquoi pas ? » L'un des freins principaux à la féminisation réside en effet dans la non candidature des femmes qui n'imaginent pas pouvoir exister dans ce type de métier... Jusqu'ici, le frein principal à la féminisation de tel ou tel poste, était lié aux conditions de travail. Mais aujourd'hui PSA est entré dans une logique d'amélioration des conditions de travail, de suppression des postes lourds, pour permettre dans un proche avenir d'accueillir sur quasiment tous les postes de travail du personnel féminin.

La réussite de l'insertion dépend également de la formation technique préalable dont dispose les femmes, et de leur capacité personnelle à évoluer dans un univers d'hommes. Une des rares femmes ouvrière professionnelle chez PSA Caen, témoigne ainsi de la nécessité de « faire ses preuves » pour finalement être très bien acceptée : *« Les hommes m'ont bien accueillie. Je crois que face à une femme, ils attendent de voir ce qu'elle est capable de faire vraiment dans le travail, il y a comme une période de test, où ils sortent exprès des termes techniques, etc. Mais une fois que l'on a fait ses preuves, ça va mieux. Mais c'est vrai que toutes les femmes ne peuvent pas le faire, il faut avoir le caractère, ne pas se laisser faire, savoir s'imposer. Mais à la limite, je préfère travailler avec des hommes qu'avec des femmes. Dans mon atelier, il n'y a que des hommes, et qui sont pour la plupart des jeunes, en tous cas plus jeunes que moi... Peut-être que ça aide, mais lorsque j'ai travaillé avec des plus vieux, ça allait aussi... J'ai un caractère positif, je suis toujours en train de rire et je crois que c'est important qu'il y ait des gens comme ça dans l'atelier, pour faire le lien. Et puis je ne me mêle jamais aux petites histoires, qui amènent toujours des problèmes... »*

- **De vrais succès dans des secteurs masculins mais non industriels**

A l'inverse, et du côté des succès de l'entrée des femmes, on remarque quelques professions majoritairement masculines, très qualifiées, où les femmes déjà bien représentées en 1982 poursuivent une forte progression, comme les professionnels du droit (chez lesquels les avocats représentent les deux tiers des effectifs). On y trouvait 28 % de femmes en 1982, 38 % en 1992 et 46 % en 2002.

On assiste aussi à une belle progression des femmes dans les professions de cadres de la banque ou de l'assurance, avec un taux de 30 % dans la banque et 37 % dans les assurances en 2002, soit un quasi-triplement en 20 ans dans le premier cas et un quasi-doublement dans l'autre. Du côté des professions moyennement ou faiblement qualifiées, on trouve les professions d'employés des transports ou du tourisme où la part des femmes double en vingt ans, pour atteindre ou dépasser les 60 %.

On rappellera ici le cas du secteur des assurances confronté à un renouvellement générationnel d'une partie de l'encadrement partant à la retraite et au recrutement de femmes quasiment à égalité avec des hommes, à même niveau de diplôme. On assiste ainsi à une féminisation progressive des emplois très qualifiés de ce secteur, par substitution de nouvelles élites aux anciennes élites masculines.

- ***Un recul de la part des femmes là on ne l'attendait pas : le cas de l'informatique***

Le cas de l'informatique est particulièrement intéressant : de 1982 à 2002, on constate une dégradation de la position des femmes dans les effectifs : elles sont 35 % en 1982, 24 % en 1992 et 20 % en 2002. Une analyse plus fine montre que cette évolution tient aux évolutions contrastées des populations de techniciens et d'ingénieurs : les techniciens sont à effectif à peu près stable sur la décennie quatre-vingt-dix tandis que les effectifs d'ingénieurs ont crû de 50 %.

Un projet européen de recherche a été mené sur la place des femmes dans les métiers des technologies de l'information et de la communication, dont les résultats ont été présentés le 24 mai dernier (WWW-ICT, ANAT-Université FTU de Namur). Dans le cadre de ce programme de recherche, une étude empirique a été menée dans sept pays : deux secteurs ont été étudiés (les fournisseurs de services informatiques et le e-publishing) dans cinq pays différents, 28 cas d'entreprises ont été présentés et 120 interviews dont 107 de femmes ont été réalisés. Il ressort de ces travaux que « les chances et les obstacles auxquels les femmes sont confrontées au cours de leur carrière dépendent étroitement des choix organisationnels des entreprises ». Entre autres facteurs défavorables, ont été mentionnés les pratiques de longs horaires et une culture de rapports de travail informels. La gestion par projets est encore le plus souvent accompagnée par des pratiques de longs horaires sur site, alors même que le mode de travail par projets pourrait permettre une plus grande souplesse quant aux temps et aux lieux de travail, et ainsi mieux soutenir la participation des femmes. La culture horizontale de rapports de travail, favorisant les réseaux informels et amicaux (oldboys networks) contribuant aux parcours promotionnels dans les entreprises, est aussi défavorable à la progression des femmes dans les organisations dans la mesure où de tels rapports de travail suppose une perméabilité entre temps professionnels et temps privés le plus souvent inaccessible aux femmes.

- ***Faible progression de la féminisation des ingénieurs, mais un espoir avec le rajeunissement des effectifs***

Les ingénieurs et cadres forment également une autre famille professionnelle où la part des femmes après avoir beaucoup progressé depuis la décennie quatre-vingt plafonne autour de 10%, alors que la réussite des filles dans le secondaire dans la filière S est patente : 46 % des

réussites au bac S sont le fait de jeunes filles. Cela dit, il convient de prendre en compte le facteur générationnel : une enquête du CNISF (2000) montre que parmi les ingénieurs de moins de 30 ans, les femmes représentent 27 % tandis qu'elles ne sont que 5 % des plus de 50 ans.

La lente féminisation des ingénieurs et cadres est à la fois une question de flux, de représentations et d'histoire (Marry, 2004). D'une part, les jeunes filles sont loin d'être présentes à égalité dans les grandes écoles d'ingénieurs avec les garçons. Dans l'ensemble des écoles d'ingénieur, elles représentent environ 20 % des élèves alors qu'elles représentent 46 % des réussites au bac S. En outre, un facteur purement historique joue : un certain nombre d'écoles d'ingénieurs n'ont ouvert leurs portes aux jeunes filles qu'à partir de la décennie soixante, soit deux siècles après leur création (Ponts, Mines, X), retardant ainsi l'émergence et le renforcement de la vision d'une carrière d'ingénieur comme normale pour les jeunes filles, par rapport aux jeunes garçons.

Un autre frein à la présence de femmes dans les professions d'ingénieur consiste en le maintien de pratiques de promotion vers ces professions à partir des emplois de techniciens, ou agents de maîtrise en milieu industriel. La sous-représentation des femmes à ces niveaux d'emploi minimise pour elles la part de ce canal. C. Marry fait remarquer qu'en 1982, la proportion de cadres techniques sans diplôme de l'enseignement supérieur long atteignait 54 %, et encore 43 % en 2000.

Marry (2004) a étudié finement les évolutions des effectifs des femmes ingénieurs et notamment leur part dans les écoles d'ingénieurs. Le pourcentage global de 23.5 % de jeunes femmes en 2000 dans ces écoles cache de grandes disparités par spécialité. Ainsi, dans les formations liées à l'agriculture, aux industries agro-alimentaires et à la physique-chimie, les femmes sont très nombreuses (respectivement 61.9 % et 41.8 %) tandis qu'elles ne forment qu'environ 10 % des effectifs dans les écoles spécialisées en mécanique, électricité et informatique. Elles sont un peu plus nombreuses dans les écoles aéronautiques (autour de 15 %) et dans les formations liées au bâtiment (autour de 20 %). Bien que l'ensemble des ingénieurs comprenne également des personnes issues d'autres filières de formation ainsi que des personnes issues de la promotion interne, ces chiffres donnent une idée de la féminisation respective des emplois d'ingénieurs dans les secteurs industriels recourant à ces spécialités.

2 – Les angles d'attaque des politiques d'introduction de femmes dans les métiers masculins

Il a été plus difficile au groupe de travail de définir quels devaient être les grands axes des politiques de féminisation des métiers traditionnellement masculins ou des emplois majoritairement occupés par des hommes, tant la question est complexe. Interagissent à la fois des considérations démographiques, des préoccupations d'optimisation des politiques de

recrutement à la fois en qualité et en quantité des recrutements, des facteurs d'ordre culturel jouant sur les possibilités d'intégration des femmes dans des collectifs masculins et enfin des facteurs très structurels touchant à l'offre de main-d'œuvre, telle qu'elle est façonnée par les circuits sexués de formation initiale. Différents témoignages intéressants ont cependant été rassemblés. Il apparaît que les grands ressorts des actions engagées sont : l'anticipation des difficultés de recrutement, l'amélioration de la transparence des procédures de recrutement, le travail sur les résistances masculines, l'aménagement des conditions de travail, et les tentatives de pallier les insuffisances de viviers de candidatures provenant de la formation initiale.

- ***Les difficultés de recrutement, actuelles ou prévisibles : un ressort pour l'action***

A la différence du contexte du début des années quatre-vingt, aujourd'hui et du point de vue des entreprises, des difficultés de recrutement au plan local peuvent pousser les entreprises se plaignant de difficultés, à rechercher des candidates dans les secteurs masculins (transports, bâtiment, notamment et ouvriers qualifiés dans certains secteurs comme les chantiers navals). Des travaux menés sur la décennie quatre-vingt-dix et publiés en 1997/1998 (Forté et al., 1998) dans des PME de la métallurgie d'Alsace et une entreprise de transports de voyageurs ont permis de montrer là encore le caractère déterminant du contexte économique et productif : ce sont bien les difficultés de recrutement locales qui ont poussé un certain nombre d'entreprises à recruter des femmes là où jusque là elles recrutaient des hommes.

Ainsi, chez TOTAL, on parle de « pépinières » de femmes, aux niveaux supérieurs de la maîtrise et aux premiers niveaux de l'encadrement. Des réflexions et des actions ont été développées sur des sites industriels, notamment dans les raffineries : l'objectif est de travailler sur des « pépinières » de femmes sur des postes de maîtrise supérieurs, de maintenance et de logistique. Mais il n'existe pas de plan spécifique en faveur de la féminisation des métiers techniques d'exécution. Une initiative vient néanmoins d'être lancée qui consiste en un programme pilote pour former des femmes chefs de quart (équivalent de chefs d'équipe) dans les raffineries.

Comme d'autres entreprises de travail intérimaire, ADIA participe à des opérations en partenariat, avec des entreprises clientes, les pouvoirs publics, l'ANPE et des agences de formation, pour faire entrer des femmes dans des métiers masculins techniques. La démarche est la suivante : sollicitée par l'entreprise cliente, ADIA analyse en amont ses besoins, identifie les enjeux en la matière : pourquoi veut-elle féminiser, quels postes, pour quelles raisons, s'agit-il d'une opération ponctuelle ou d'un processus de féminisation à long terme etc. ?

Certains gros projets avec de grandes entreprises dans l'industrie automobile en particulier, ont clairement pour objectif de participer à la mise en œuvre d'un processus durable

d'embauche et de féminisation des postes. Ainsi avec « Défi », ADIA a travaillé à la mise en œuvre de pré-recrutements de femmes pour des emplois dans l'industrie automobile, en partenariat avec des organismes de formation, avec des services publics de l'emploi, des conseils régionaux. Ensuite, ces femmes sont intégrées soit dans le cadre de contrats de qualification intérimaire sur des métiers précis, soit dans le cadre de missions où il y a un suivi particulier de ces femmes. L'objectif est de garantir les conditions de succès de leur intégration pour assurer un processus durable.

Ce type d'opération nécessite donc un investissement lourd de la part de l'entreprise temporaire, car pour recruter des femmes sur des métiers dits d'hommes, « il faut les persuader et il faut les trouver »... De plus, les entreprises automobiles ont des critères de recrutement et des pré-requis draconiens, en termes de savoir-faire, de diplômes, de ressources humaines, etc¹⁹. Il faut également tenir compte du frein culturel en interne des mentalités, où la plupart des chefs d'atelier, ou responsables d'unité, sont opposés à l'embauche de femmes, par principe.

ADIA met donc en œuvre une étude préalable au sein de l'entreprise, pour faire en sorte que lorsque ces femmes sont déléguées et prennent le poste, leurs collègues et agents de maîtrise soient informés et préparés. Les femmes doivent également être sensibilisées, et recrutées de façon à garantir le succès sur des critères et des pré-requis plus importants que ceux demandés à des hommes aux mêmes postes. Cette « sur-sélection » nécessite des entretiens individuels, une ingénierie de formation et de sensibilisation en partenariat avec l'AFPA ou avec les entreprises elles-mêmes qui parlent de leur métier... Il existe ensuite un suivi individuel des agents de maîtrise et des femmes elles-mêmes, pour anticiper les problèmes, comme l'absentéisme, afin encore une fois, d'éviter les échecs. Cette « contrainte à la réussite » est liée au caractère très minoritaire de la part des femmes : si sur 5 femmes recrutées au milieu de 15 hommes, 2 femmes ont des problèmes, l'entreprise s'expose à une réaction négative du type « vous voyez, je vous l'avais dit avec des femmes on a toujours des problèmes », qui grèverait toute politique volontariste ultérieure. En revanche, lorsque ces opérations sont un succès, elles ont valeur d'exemple et permettent ensuite de thésauriser sur les premières expériences.

Ce type d'opération très lourde, n'est pas rentable à court terme pour ADIA, mais représente un investissement... Les opérations concernent uniquement de grandes entreprises, grosses utilisatrices de travail temporaire. Il s'agit donc d'un investissement en termes d'image et de savoir-faire. De la même façon, ces opérations ne sont pas forcément rentables à court terme

¹⁹ L'objectif est bien celui de l'insertion durable des femmes. Les critères très draconiens d'embauches définitives dans ces entreprises industrielles rendent néanmoins l'opération complexe : on peut prendre des intérimaires qui sont sans diplôme dans la mesure où ils ou elles sont intérimaires. Ils sont intérimaires, mais ils ne sont pas embauchables. Pour le système d'embauches et de pré-embauches, les intérimaires constituent un vivier, et il existe plusieurs critères pour passer d'intérimaires à embauchés assez draconiens : jouent l'avis du responsable d'unité, mais aussi une série de tests d'embauche que l'on passe en partie lorsqu'on est intérimaire, et complètement quand on est embauchable. Il y a donc des intérimaires « embauchables », et des « non-embauchables », ce que les personnes concernées savent d'emblée quand il y a un critère de diplôme... Il n'existe donc pas d'équation simple, entre les 25% de femmes recrutées en intérim, et le pourcentage d'embauches...

pour les entreprises clientes, mais il s'agit pour elles aussi d'un investissement à moyen terme. Si l'entreprise sait qu'elle a une pyramide des âges qui joue en faveur de départs à la retraite massifs d'ici quelque temps, si elle sait que dans le bassin d'emploi les jeunes gens disponibles sont plus rares, alors que leurs besoins seront plus grands, si elle sait qu'il y a un taux d'absentéisme et un turn over important, alors ce sont des facteurs qui permettent de penser qu'il faut effectivement investir dans un projet coûteux au départ, mais qui sera profitable à terme. Il faut « amorcer la pompe pour que plus tard ce soit rentable, que cela sera source de progrès et de richesse ».

ADIA tire un premier bilan des opérations de formation et d'insertion des femmes dans des secteurs professionnels masculins, en insistant sur l'importance de la méthodologie :

- 1. toujours s'adapter au contexte de l'entreprise, avec un examen commun des enjeux.*
- 2. compter sur les partenaires externes, et donc bien connaître le bassin d'emploi, les partenaires institutionnels, les personnes ressources, les organismes ressources, qui, s'ils sont les mêmes partout, ne sont pas identiques.*
- 3. avoir une méthodologie de recrutement adaptée, qui représente un vrai investissement mais qui permet ensuite de gagner du temps. « Même s'il faut voir 900 personnes pour en recruter 60, l'important c'est d'être sûrs que les 60, à 5 près, vont être volontaristes, volontaires, savoir à quoi elles s'attendent, et qu'elles correspondent aux besoins de l'entreprise ».*
- 4. préparer le terrain, puis suivre. ADIA s'appuie généralement sur une étude quantitative dans l'entreprise (depuis quand on a recruté des femmes, combien, où sont-elles, sont-elles formées, ont-elles évolué, quel est leur taux d'absentéisme, le taux d'accident du travail, etc.), puis sur une enquête qualitative auprès du « top management », du management intermédiaire et auprès des agents de fabrication (savoir s'ils ont travaillé ou non avec des femmes), et auprès des femmes dans l'entreprise. Cette enquête qualitative doit faire ressortir les freins et les leviers...*

Cette étude globale permet alors de conseiller l'entreprise en évitant certains pièges qui ont été identifiés. Par exemple, il ne faut surtout pas mettre des femmes uniquement dans certains ateliers pour éviter les ateliers ghettos ou alibis, mais il faut également atteindre un seuil critique parce que sinon les femmes sont l'exception... Un autre piège pour les femmes aujourd'hui dans les entreprises industrielles lorsqu'elles entrent en travail intérimaire, c'est que les hommes vont naturellement vouloir les aider, et leur faciliter la tâche puisque que ce sont des « métiers d'hommes ». Mais ensuite les mêmes hommes vont dire que les postes les plus faciles sont réservés aux femmes, et qu'ils n'en veulent plus... Un dernier piège par rapport auquel les entreprises doivent être prévenues, c'est qu'il ne faut pas faire évoluer les femmes plus vite que les hommes, ce qui peut avoir des effets dramatiques pour le processus de féminisation. « Il ne faut pas déroger aux règles pour éviter que les femmes soient vues comme privilégiées, ce qui est complètement contre-productif. Mais il faut en même temps une politique volontariste prise en charge pas seulement par l'entreprise de travail temporaire mais aussi par le service des RH de l'entreprise ».

Dans cet objectif, l'appui sur des partenariats locaux avec des organismes publics peut être un atout précieux. Tout se passe comme si, en complément d'une mobilisation interne des

entreprises toujours un peu fragile du fait de la concurrence des préoccupations sociales et économiques qui ne savent pas toujours trouver leur synergie, une sollicitation publique pouvait constituer un allié externe de poids pour les tenants des politiques de féminisation à l'intérieur des entreprises.

Ainsi, pour ADECCO, le levier le plus efficace pour la mise en œuvre de projets de féminisation de métiers techniques traditionnellement masculins reste l'existence d'un projet politique local. Une sollicitation via une commande publique locale (DDTE ou maire) sur le sujet sera très écoutée à la fois par les entreprises de travail intérimaire et par certaines entreprises industrielles qui se sentiront « tenues » et encouragées pour réussir ce type d'opération.

Le question des difficultés de recrutements peut être élargie à celle de la diversification des recrutements, dans l'objectif de toucher, en embauchant des femmes ou des jeunes filles, des publics différents, et partant de modifier l'ambiance ou les rapports de travail. L'infléchissement des recrutements ouvriers en direction des jeunes filles chez PSA est illustratif de cette tendance²⁰.

« Pouvez-vous revenir un petit peu sur ce que la présence des femmes a changé dans les ateliers ? Quid du « savoir-être » des femmes, etc. ?

Ce sont des éléments un petit peu impalpables. L'observation que j'ai pu faire personnellement à Sochaux au moment où on a recruté énormément de personnel pour le lancement de la 307, dans les usines qui ont « joué le jeu » et qui ont dit OK, a montré qu'on n'a aucun critère sexué pour l'accueil du personnel intérimaire... je dirais qu'en termes de climat social, de présentéisme comme de qualité, le bilan a été très positif. En revanche, les secteurs, qui pour des raisons culturelles et des question de postes (ferrage, etc.), où effectivement il est difficile d'accueillir des femmes parce que par exemple les rangeurs doivent manipuler de grandes plaques de tôle, ou des pinces à souder lourdes, qui produisent des étincelles.. les femmes a priori ne sont pas forcément très attirées par ce type de postes... et bien les secteurs qui n'ont pas féminisé leur emploi ont été un peu plus concernés par des difficultés en termes de présentéisme, de qualité des rapports humains... Parce qu'il n'y a pas eu forcément tout de suite une volonté de la part des responsables de secteurs d'accueillir du personnel féminin, il y a eu des réticences, qui aujourd'hui n'ont plus lieu d'être. (...) Mais au montage, le personnel féminin a fait preuve de dextérité, de qualité dans le travail réalisé etc. Et sur le plan du climat social, ce sont souvent des aires d'équipes qui sont plus propres, mieux rangées, les rapports humains sont beaucoup plus policés... Les personnels « rustiques » font plus d'efforts en présence des femmes... Plus largement, nous avons une règle non écrite qui veut que nous favorisons la mixité sous toutes ses formes. On veille en particulier à avoir des équipes avec à la fois des jeunes, des moins jeunes, des hommes, des femmes, etc. Parce qu'on est persuadé que cette mixité est un gage de performance. »

²⁰ On renverra ici à la lecture de l'article de Stéphane Beaud et Michel Pialoux (2002).

- ***Faire évoluer les pratiques de recrutement***

Plusieurs entreprises ont insisté sur la nécessité de mettre au point des outils de mesure des pratiques de recrutement, aux fins de mettre les managers responsables en situation d'évaluer leurs propres pratiques d'équilibrage des recrutements entre les femmes et les hommes. Certains outils ont été présentés au chapitre précédent dans la section sur le plafond de verre (notamment France Télécom). En effet, si ces outils de proportionnalisation des candidatures retenues par rapport aux candidatures reçues, ou de respect d'un pourcentage minimum de candidatures féminines, sont utiles pour mesurer la bonne prise en compte des candidatures féminines lors de la détection de hauts potentiels, ils sont tout aussi utiles lors du recrutement d'ingénieurs et cadres de premier niveau. Mais chez d'autres entreprises comme à la SNCF, on applique une telle démarche volontariste à l'ensemble des recrutements.

A la SNCF, a été mis en place un dispositif pour limiter les « freins » à la féminisation des métiers qui prévoit à la fois une incitation à l'amélioration des conditions de travail et des objectifs d'augmentation de la part des femmes, à travers le plan qualitatif de recrutement.

En matière d'aménagement des conditions de travail, on agit sur :

- *l'ergonomie, notamment pour les métiers « physiques » (préoccupation également motivée par le vieillissement du personnel) ;*
- *la construction de vestiaires pour les femmes, et l'aménagement des foyers du personnel destinés à loger les agents roulants en découcher ;*
- *l'image du métier.*

Pour pousser à la progression des effectifs féminins, ont été définies dans le plan qualitatif de recrutement des préconisations « chiffrées » de recrutement de femmes par métier. Tous les responsables du recrutement dans chaque région disposent de ces préconisations pour chaque famille de métier. Il n'est jamais dit que l'on préférera une candidate à un candidat à compétence égale. Mais les recruteurs sont incités à « compter », et s'ils ont cinq personnes à recruter, il faudra qu'ils recrutent une femme sur les cinq. Ces objectifs sont de l'ordre de la recommandation. Tous les ans sont examinés à la fois les résultats des recrutements et le respect ou non des objectifs. Un service spécifique du recrutement veille à la tenue de ces objectifs et à leur réévaluation.

Le processus de sélection à la SNCF est très lourd et très important. La SNCF reçoit près de 150 000 candidatures spontanées par an pour recruter 4000 personnes (2003). Une fois déterminées les candidatures qui correspondent aux conditions de recrutement, les candidat(e)s subissent toute une batterie de tests et de sélections. Ainsi, au moment où le chargé de recrutement va avoir à choisir, il le fera dans un panel de candidats extrêmement restreint. Il y a beaucoup de retraits spontanés en amont, lorsque les conditions d'exercice des métiers sont présentées. Beaucoup de jeunes gens choisissent de se retirer lorsqu'on leur dit qu'il va falloir travailler le jour de Noël ou la nuit, les garçons comme les filles. Ainsi, la SNCF réfléchit à l'heure actuelle à la façon de tenir compte de l'évolution de son personnel, du point de vue des femmes, mais aussi plus largement des évolutions de la société. Il s'avère qu'il n'y a pas que les jeunes femmes qui veulent passer du temps avec leur famille, les jeunes

hommes aussi. A l'heure actuelle, l'objectif est donc d'organiser le travail afin de permettre à tout le personnel de mener de front vie professionnelle et vie familiale, et ce pour répondre aux aspirations des jeunes gens, hommes et femmes. Le problème réside essentiellement dans les postes opérationnels qui sont très chronophages, notamment pour les 30-40 ans, une période où justement on aurait besoin de plus de temps si on a des enfants en bas âge. Ainsi, « si la SNCF veut continuer à féminiser, il faut entendre tous ces discours, y compris celui de jeunes hommes qui veulent aussi avoir une vie personnelle en dehors du travail ».

Les entreprises commencent à accorder plus d'attention à cette question de la féminisation des flux de recrutement, que ce soit sous la pression démographique ou que ce soit dans la préoccupation de ne pas passer à côté de candidatures de qualité, et ceci particulièrement dans le cas de l'embauche des ingénieurs et cadres. Un certain nombre d'accords récents (2003/2004) d'égalité professionnelle (Accord PSA Citroën, accord EDF Gaz de France, accord Renault notamment) ont mis l'accent sur la nécessité de calibrer les recrutements féminins sur le pourcentage de candidatures féminines reçues, ou de sorties de femmes des filières de formation correspondantes. Si un tel principe est formulé de manière générale dans ces accords, il apparaît particulièrement adapté au recrutement de personnel de niveau cadre ou ingénieur. D'une part, la part des femmes dans les filières de grandes écoles ou universitaires correspondant aux recrutements est substantielle, et est à même de générer un flux de candidatures en rapport. D'autre part, les modalités de leur recrutement visent encore à pourvoir les postes disponibles par recrutement direct ou sous-traité à des cabinets de recrutement mais passent moins par les périodes de probation que sont les contrats à durée déterminée et l'intérim que d'autres catégories.

- ***Affaiblir les résistances masculines***

La question de la ségrégation professionnelle des emplois par genre touche au « système de places » dans l'emploi : le travail de Maruani et Nicole²¹ (1989) sur les clavistes et les anciens typographes et correcteurs dans la presse montrait notamment, dans l'exemple des métiers de la presse et de l'imprimerie, que la résistance masculine à la montée en qualification des femmes était particulièrement forte notamment dans les cas où le renouvellement technologique portait en germe la disparition des qualifications masculines. Elles montraient qu'un travail pratiquement identique était « étiqueté » différemment selon qu'il était exécuté par une femme ou par un homme, d'où des différences de rémunérations.

Toutes les entreprises du groupe de travail fortement masculinisées ont souligné que l'insertion des femmes dans certaines équipes n'allait pas de soi... La réussite de leur entrée dans des bastions professionnels masculins est souvent tributaire de l'engagement personnel des responsables d'équipe.

²¹ Maruani M., Nicole Ch., *Au labour des dames, métiers masculins, emplois féminins*, Syros Alternatives, 1989

Il a été observé à la SNCF que les quelques femmes volontaires pour entrer dans des métiers hyper masculinisés étaient en général bien acceptées dans les formations. Elles ont parfois un petit peu plus de difficultés à s'insérer dans les emplois correspondants. Le cadre qui recrute une jeune femme dans un tel métier, sait qu'il va avoir à accompagner son arrivée. Comme le rapporte une responsable du dossier à la DRH : « A certains endroits, elles vont être chouchoutées, et considérées comme à protéger, encadrées dans une logique assez paternaliste, dans d'autres équipes, ça se passe plus mal, il y a parfois de grosses difficultés, à la limite du harcèlement. Il y a eu des échecs : soit elles choisissent de bifurquer sur d'autres métiers de l'entreprise, soit si le métier leur plaît vraiment, elles changent d'équipe ».

La réussite de l'insertion dépend également de la formation technique préalable dont dispose les femmes, et de leur capacité personnelle à évoluer dans un univers d'hommes. Une des rares femmes ouvrière professionnelle chez PSA Caen, témoigne ainsi de la nécessité de « faire ses preuves » pour finalement être très bien acceptée.

Une étude²² menée auprès d'une trentaine de femmes venant du chômage et spécialement formées aux métiers des chantiers navals de Saint-Nazaire (soudure, montage de gaine, électricité industrielle) montre que la plupart disent avoir été bien accueillies par les ouvriers les plus anciens et avoir eu davantage de difficultés à se faire accepter des plus jeunes. Elles formulent d'elles-mêmes l'hypothèse que les jeunes se sentent peut-être plus menacés dans leurs possibilités de travail par leur arrivée que les anciens, proches de la retraite (Délégation au développement de la région nazairienne, sept. 2001).

- ***Faire évoluer les conditions de travail au bénéfice de tous***

La question de la pénibilité des conditions de travail de nombreuses professions masculines sur-détermine souvent de manière implicite l'absence d'intérêt à l'introduction de femmes en milieu de travail masculin. Mais les réactions d'aversion aux conditions de travail des hommes font l'impasse sur le fait que la pénibilité du travail des femmes dans les professions d'ouvrières qualifiées ou non qualifiées est tout aussi patente mais mal mesurée : en effet, les facteurs principaux de répétitivité, d'obligation de suivre des yeux le travail en permanence, de cycles de production courts etc. sont mal mesurés dans les statistiques. Les entreprises du groupe de travail qui sont concernées par ce type de métiers confirment que l'intégration des femmes sur certains postes passe par des améliorations ergonomiques mais aussi par des réflexions sur les conditions de travail.

A la SNCF par exemple, des difficultés objectives à la féminisation de certains métiers ont été identifiés :

- *métiers en rapport à la technique / technologie*

²² Délégation au développement de la région nazairienne, « L'insertion des femmes dans les métiers industriels », *Les observatoires*, sept. 2001

- critère de la difficulté physique (charges, etc.)
- conditions de travail (horaires, travail en extérieur)
- conditions d'installation (vestiaires, etc.)
- accessibilité du lieu de travail
- image du métier

Plus ces facteurs se cumulent, plus le taux de féminisation est faible... Le seul métier traditionnellement masculin qui s'est fortement féminisé est celui des « commerciaux roulants ». Le taux de féminisation est passé de 20 à 32,8 % en 10 ans. En revanche, sur les autres métiers traditionnellement masculins, la féminisation est très faible. L'archétype est le métier de conducteur de trains qui cumule tous les facteurs limitant l'entrée des femmes (recrutement niveau bac technique, conditions de travail (découchers) etc.). Entre 1990 et 2002, le taux de féminisation est passé de 0,04 % à 0,9 %.

*A la **Poste**, l'ouverture du concours courrier dans les années soixante-dix a conduit à une féminisation très rapide du métier de facteur (aujourd'hui, les femmes représentent 60 % des facteurs salariés, et 32 % des facteurs fonctionnaires) et à l'amélioration postérieure des conditions de travail. Les métiers de facteur et de tri étaient pourtant considérés comme des métiers pénibles : intempéries, pénibilité physique, etc. De même pour les facteurs à vélo ou en mobylette, ou même sur des tournées motorisées en voiture, il s'agissait de métiers à forte sollicitation physique et donc par là même interférant de manière significative avec les effets naturels du vieillissement physique lié à l'âge. Depuis, la Poste a beaucoup progressé dans l'ergonomie des outils de travail (sacoques, caddies, véhicules...). En réalité, l'introduction des femmes a profité à l'ensemble de ces métiers, aussi bien le métier de facteur que dans les centres de tri, car elle a fait évoluer l'ergonomie de ces métiers là, tout comme la prévention médicale professionnelle.*

Il apparaît donc ici que l'obstacle de la charge physique du métier n'a pas conduit les femmes à s'en auto-exclure, et qu'elles auraient au contraire valorisé l'organisation horaire du travail. Quand on les interroge sur les effets de la forte féminisation du métier de facteur, les opérationnels du courrier disent souvent des femmes qu'elles sont plus organisées, efficaces et fiables. Elles compensent leur déficit de force physique par d'autres qualités qui ont conduit à l'amélioration des pratiques professionnelles.

Le problème consiste aujourd'hui à tenir compte de la féminisation mais aussi du vieillissement du métier. Désormais, il faudra gérer des facteurs femmes âgées. La négociation sur l'égalité professionnelle hommes-femmes ne va donc pas porter sur un problème d'accès ou une égalité numérique, mais plus sur la pratique du métier, de l'aptitude physique, de l'évolution professionnelle, de l'accompagnement social etc., toutes conditions qui doivent être aussi repensées par rapport à cette mutation du personnel. Là encore, l'introduction des femmes conduit dans un premier temps à l'apparition d'une nouvelle question qui, à terme, devrait conduire à une réflexion bénéfique à tous.

Chez **PSA**, il est souligné que des aménagements ergonomiques sont indispensables à la féminisation, et que la politique de l'entreprise consiste à l'heure actuelle à supprimer tous les postes lourds. La préoccupation principale, outre le fait de permettre la féminisation, est le vieillissement du personnel au travail suite à la suppression des retraites anticipées. Il est donc vital pour l'entreprise de proposer à ces personnels des postes de travail qui soient adaptés à des gens de 55 ans voire 60 ans et davantage. De gros efforts sont donc faits en matière d'amélioration des conditions de travail qui doivent aussi permettre une féminisation de tous les postes.

Les sites sont également incités à moderniser leurs installations sociales. Prosaïquement, l'un des premiers freins rencontrés à la féminisation des postes était lié à l'absence ou à la faiblesse du nombre de vestiaires, de sanitaires de douches, pour le personnel féminin. Bien souvent dans les sites de fabrication, il y avait ce frein avec des responsables d'usine qui disaient que leurs locaux sociaux ne leur permettaient pas d'accueillir plus de femmes qu'ils ne le faisaient alors. Les sites ont donc été invités à faire un point de la situation et éventuellement à moderniser les locaux sociaux. Par exemple le site de Mulhouse a un programme ambitieux sur ce versant de la modernisation pour permettre l'accueil de personnel féminin.

Les définitions ergonomiques de chaque poste au sein d'un atelier peuvent également constituer un très bon levier pour la féminisation, en permettant de « mesurer » très concrètement la part des postes qui ne peuvent pas être tenus par des femmes selon des critères physiques. Ainsi dans l'usine de Caen, au sein d'un atelier de montage, un travail avec l'ergonome de l'usine de mesure du « poids » des postes à pourvoir, a permis d'évaluer les possibilités d'intégration de personnel féminin. Il en est ressorti que l'objectif était d'intégrer 25 % de femmes. Si les femmes ne peuvent pas tenir certains postes, le « profil féminin » est en revanche très intéressant sur d'autres postes (montage manuel qui demande de la méticulosité, etc.).

Pour l'**Observatoire des métiers de l'assurance**, il est important de travailler sur les conditions de travail (proximité géographique, horaires flexibles, etc.) qui influent directement sur la féminisation ou la masculinisation des métiers. L'évolution des métiers de l'assurance a conduit à une modification des conditions de travail qui produit des effets contrastés. Ainsi, les plates-formes de service, qui constituent une hybridation des « commerciaux assis » (35% d'hommes, recrutement niveau BTS action commerciale / force de vente), fonctionnent aujourd'hui en 3/8, 7j/7. L'Observatoire a fait le constat de deux phénomènes nouveaux : important turn over du personnel et re-masculinisation du métier. Il apparaît que certaines conditions de travail nouvelles conduisent au refus de poste ou au retrait des femmes : les horaires et la délocalisation des sites par rapport au siège social génèrent des problèmes de transport et un sentiment d'insécurité conduisant à la diminution des femmes acceptant de travailler dans ces plateformes.

A l'inverse, les évolutions des conditions de travail des « commerciaux debouts » (recrutés à Bac + 5, diplômés écoles de commerce), ont conduit à une féminisation de ces métiers (la part des femmes est passée de 7 à 16 % en moins de 10 ans). Le métier de représentant avait historiquement une image « masculine » (nomadisation, salaire proportionnel aux ventes, etc.). Mais paradoxalement aujourd'hui, il semblerait que la flexibilité et l'autonomie dans l'organisation du travail attirent les femmes. L'entrée des femmes dans ces métiers s'effectue essentiellement sur la vente de produits complexes, où elles obtiennent des taux de réussite très importants. La féminisation de cette profession est ainsi concomitante à une hausse qualitative des profils. Il y a une corrélation entre les métiers commerciaux et le niveau de formation initial.

- ***Pallier l'insuffisance des viviers de formation***

Une partie des travaux touchant à la ségrégation des emplois sont menés dans la sphère de la formation initiale et de l'éducation. Les jeunes filles et les jeunes garçons, et leurs familles, en particulier au moment crucial de l'orientation en fin de troisième pour ceux et celles qui ne feront pas de longues études générales, adhèrent à des visions très sexuées des métiers qui les attendent, les filles marquant une aversion pour les métiers industriels salissants ou exposés aux intempéries, sans connaître avec précision la gamme des emplois accessibles dans l'univers industriel ou de la construction. Au poids des représentations traditionnelles s'ajoute la méconnaissance de la diversité des métiers, des professions et des conditions de travail chez ces jeunes mais souvent aussi chez les enseignants. Il existe de gros problèmes de recrutement de femmes sur les métiers techniques qualifiés (y compris dans des entreprises volontaristes) : outre les obstacles classiques à l'accès des femmes sur ces métiers (conditions de travail, horaires, pénibilité), on identifie un important décalage entre les besoins des entreprises et le système scolaire et de formation. Les cursus techniques sont encore très peu féminisés, les candidates potentielles méconnaissent les métiers correspondants : autant d'éléments qui font que les politiques visant à introduire des femmes sur ces métiers ont un coût très important (trouver, former ou reconverter ces femmes).

On est quelque peu dans une impasse : cette faiblesse des candidatures féminines conduit les milieux professionnels concernés à rester fermés aux femmes : quand des candidates se manifestent, prêtes à surmonter les inconvénients de pénibilité et d'intempéries et ayant parfois mené à leur terme les formations nécessaires, elles ne trouvent pas facilement à se faire embaucher, du fait qu'elles sont des femmes. Et l'écho de ces difficultés entretient en milieu scolaire l'idée qu'il vaut mieux ne pas encourager les femmes à s'orienter vers les spécialités masculines.

Il n'empêche que la faiblesse des effectifs féminins dans les formations techniques conduisant aux métiers masculins a été maintes fois pointée par les entreprises participant au groupe de travail, qu'il s'agisse d'emplois d'exécution ou d'emplois de maîtrise. D'après celles-ci, toute politique volontariste de féminisation de ces métiers trouve ici sa principale

limite. Concernant les emplois d'ingénieurs et cadres, le problème n'apparaît pas si aigu et les difficultés sont plutôt localisées au niveau des pratiques de sélection parmi les candidatures reçues. Nous verrons ici les initiatives mises en œuvre par les entreprises pour tenter de pallier l'insuffisance de candidatures féminines aux postes techniques et on réservera au chapitre suivant la discussion relative à la sexuation des parcours de formation initiale.

Sur le site d'une usine de PSA, a été déployée une initiative de formation initiale en alternance conduisant à une qualification d'ouvrier professionnel. Pour compenser le déficit des viviers de filles dans les formations de l'éducation nationale, en 2002 le DRH de l'usine concernée a mené une opération de formation par l'apprentissage en alternance d'une douzaine de jeunes femmes titulaires d'un bac général, aux fins de leur faire passer un bac professionnel PSPA (conduite de systèmes de production automatisés) en un an, après un stage en immersion d'une semaine financé par le Conseil régional pour tester leur motivation. Toutes ont réussi : sur 12 jeunes femmes, 4 ont été recrutées en ferme et une est partie. Celles qui n'ont pas été recrutées avaient davantage l'ambition de basculer vers une fonction tertiaire, voyant leur formation technique comme un sésame pour entrer à PSA. Cette expérience, en termes de GRH, a néanmoins posé quelques difficultés. Ces jeunes femmes titulaires d'un Bac pro acquis en un an avaient en effet droit, aux termes de la classification de la convention collective, au coefficient 215, alors que des salariés plus compétents qu'elles sur le plan technique, titulaires par ex. de CAP BEP avec ancienneté, restaient payés à des coefficients inférieurs, ce qui a posé des problèmes de « ressenti » parmi les personnels. Ainsi, il est remarquable de constater que l'application formelle de la classification au cas de ces jeunes femmes n'a pas été ressentie comme l'application normale de la règle professionnelle. On peut se demander si une telle difficulté aurait été signalée s'agissant de jeunes hommes à qui on aurait fait suivre une telle formation.

3 - Les pionnières des métiers industriels : un bilan contrasté

Nous mobiliserons ici des éléments d'un entretien mené avec une ouvrière professionnelle rencontrée dans une usine de PSA ainsi que des éléments d'un rapport établi sur le bassin d'emploi de Saint-Nazaire, qui fournit quelques informations sur la perception par des femmes s'étant formées à des métiers industriels des chantiers navals de leur nouvelle situation professionnelle (Délégation au développement de la région nazairienne, 2001).

D'après ce rapport, en 1998 et 1999, le chômage commence à baisser de manière très nette sur le bassin d'emploi de Saint Nazaire et cette baisse se poursuit jusqu'en 2001. Ceci conduit à des tensions sur les métiers industriels liés à l'activité des chantiers navals et à la décision de proposer une orientation vers des formations à ces métiers aux femmes. Ainsi, entre fin 1999 et fin février 2001, 231 femmes ont été formées aux métiers industriels. Elles ont représenté plus de 54 % des personnes formées aux métiers industriels, et les femmes ont été majoritaires dans presque tous les métiers : monteurs en isolation, monteurs tuyauteurs, monteurs de gaines, serruriers bord, monteurs électriciens bord. En soudure, on est presque à égalité (52 % d'hommes, 48 % de femmes). Seule la charpente métallique reste l'apanage des hommes. Sur

231 femmes entrées en formation, à peine 5 % ont abandonné. Dans le cadre de ce travail, une enquête qualitative a été menée auprès de 30 des femmes passées par de telles formations, encore en emploi dans la spécialité de formation ou sorties de ces emplois, afin de mesurer leur satisfaction quant à leur insertion professionnelle. L'hypothèse de départ était que les conditions de cette insertion professionnelle (conditions de travail, accueil dans les collectifs de travail, problèmes de garde d'enfants, pénibilité du travail etc.) pourraient jouer un rôle désincitatif.

- ***L'intérêt du travail et la réussite de l'intégration, pour celles qui conservé un emploi***

Les entretiens ont montré que les femmes n'ont pas été rebutées par des problèmes de cet ordre. Du côté de la garde d'enfants, c'est de toute façon un problème qu'il leur appartient de régler, où qu'elles travaillent. Elles disent au contraire dans la plupart des cas apprécier leur nouveau milieu de travail, les conditions d'horaires de travail sur les chantiers, et les challenges liés aux tâches à accomplir. L'intégration dans les équipes se passe de manière plutôt satisfaisante, les femmes notant cependant une différence de génération, les anciens ouvriers les soutenant plus facilement que les plus jeunes. Certes, les conditions sanitaires sont loin d'être optimales, mais elles font preuve d'une tolérance remarquable à cet égard, admettant par exemple que tout ne peut pas être fait en un jour.

La jeune femme rencontrée chez **PSA** semble aussi se féliciter du tournant donné à sa vie professionnelle, après plusieurs années marquées par de multiples changements de résidence et d'emplois peu qualifiés, souvent d'intérim, dans le tertiaire :

« Il fallait absolument que je travaille, et j'ai fait de l'intérim, j'ai été ouvrière à Moulinex... Et puis toujours en intérim, j'ai été un an dans l'atelier de petite tôlerie qui dépend de l'usine de PSA. Et là, j'ai su qu'ils embauchaient des femmes, mais seulement avec un diplôme technique adapté... Je connaissais PSA, je savais que c'est une société qui tient la route, une grande société... Mon but à partir de là c'était vraiment de me faire embaucher chez PSA. J'avais une amie qui faisait un stage à l'atelier, Fabienne, qui m'a dit que ADIA pouvait nous proposer une formation de CAP de tourneur, financés par les fonds formation de l'intérim. J'ai alors demandé des renseignements et j'ai passé tous les tests d'aptitude. Mon dossier a été accepté, j'avais aussi l'accord du Responsable d'Unité de l'époque à l'atelier, qui m'a garanti qu'il pourrait m'accueillir pour tous les stages »

Les horaires de travail décalés se révèlent favorables à l'organisation personnelle. Comme on l'a vu au chapitre précédent, les pratiques de longs horaires de travail et de réunions tardives, ne sont pas favorables à la progression de la place des femmes dans certaines professions très qualifiées d'ingénieurs ou de cadres, notamment dans des fonctions opérationnelles, dont certaines se détournent soit d'emblée au moment du choix des formations supérieures, soit

plus tard au cours de leur carrière, pour s'orienter vers des fonctions ou des secteurs moins chronophages.

Du côté des métiers traditionnellement masculins, en revanche, les conditions d'organisation du temps de travail, souvent posté et en équipes, sont d'après différentes études qualitatives menées notamment à Saint Nazaire dans les chantiers navals, bien perçues par les femmes qui y sont confrontées. Elles sont nombreuses dans l'étude menée par la Délégation au développement de la région nazairienne sus-citée à exprimer leur satisfaction à travailler en horaires décalés, réguliers et prévisibles, laissant un temps de journée important pour leur vie personnelle et familiale. La plupart ont exercé des emplois qualifiés ou non qualifiés tertiaires antérieurement, et soulignent, notamment dans le commerce et la restauration, le caractère très astreignant des horaires, renvoyant à la notion de « corvéabilité » proposée par l'équipe²³ du Clerse (Jany-Catrice, Pernod-Lemattre, Grasser, 2004).

Du côté de l'activité dans les chantiers navals, on obtient des appréciations également favorables, et certaines femmes sont d'autant plus affirmatives qu'elles ont connu d'autres conditions de travail bien plus difficiles. Quelques témoignages tirés du rapport de la Délégation au développement de la région nazairienne rendent compte de cette satisfaction qu'on pourrait qualifier de relative :

« Une semaine je suis du matin donc 5 h 30 / 13 h, et une semaine je suis de l'après-midi, donc 13 h / 21 h. C'est pas mal (...) C'est vrai que c'est bien parce que la semaine où je suis d'après-midi, je ne travaille que quatre jours... c'est vrai que quand je suis du matin ça me fait me lever à 3 h 30, mais on prend le rythme... »

« 6 h 48 / 15 h 30... par contre les entreprises ne sont pas toutes comme ça. C'était appréciable, ça me permettait d'avoir la soirée tranquille. Par rapport au commerce, il n'y a rien à voir au niveau horaires, c'est pour ça que je ne tiens pas à réintégrer le commerce... »

« La seule chose qui m'a plu, c'est que j'avais des horaires adéquats avec les enfants. J'avais mon week-end, je travaillais dans la restauration avant, le week-end j'étais prise, les horaires c'était pas évident, tandis que là, je travaillais le matin, je débauchais à 15 h 30, c'est les 35 h, c'était pas mal quand même... »

- **Mais le retour à la précarité ternit ce bilan positif pour d'autres**

En revanche, deux difficultés ont été particulièrement soulignées :

- d'une part, la difficulté de reprendre un processus de formation et d'apprentissage intensif, supposant l'acquisition de connaissances théoriques et de compétences nouvelles en même temps que l'acclimatation à un milieu de travail complètement nouveau ;

²³ Conditions de travail et compétences des employés non-qualifiés, F. Jany-Catrice, M. Pernod-Lemattre, B. Grasser, contribution au colloque Le travail non qualifié, 4 mai 2004, DARES

- d'autre part, et ce point est même encore plus important que le précédent, l'insécurité des emplois trouvés pour certaines, surtout celles embauchées en intérim ou en CDD dans les entreprises sous-traitantes liées à l'activité des chantiers navals, due à la variabilité de la charge de travail de ces entreprises, est douloureusement ressentie par celles qui y ont été exposées. La déception est d'autant plus forte que l'effort consenti en matière de formation et de reconversion a été important et qu'il a été motivé par l'espoir et la conviction que l'emploi stable et à temps plein serait au rendez-vous. Le tiers de l'échantillon de l'enquête de la Délégation nazairienne, mal ou pas inséré professionnellement au moment des entretiens, exprime une grande amertume.

La question se pose de savoir si ces femmes sont, ou ont été, les victimes d'un principe général de « dernier entré, premier sorti », ou si le caractère récent de leur insertion dans ces métiers a plus insidieusement favorisé leur « sélection » vers l'emploi précaire ou le licenciement par rapport à des salariés masculins des mêmes entreprises. Lors d'un entretien téléphonique²⁴, une responsable d'agence ANPE, ayant été directement chargée de cette politique sur la région de Saint-Nazaire, a pointé le problème du caractère limité des certifications professionnelles acquises lors des formations. Celles-ci, souvent cantonnées aux premiers niveaux de spécialisation, n'offraient pas suffisamment de possibilité de polyvalence à leurs titulaires et cette « fragilité » de leur spécialité industrielle a pu conduire à la perte de leur emploi, aux premiers replis d'activité. Les personnes interviewées notent en outre que le caractère limité dans le temps de leur « licence », ou certification professionnelle, fait de la pérennité de leur emploi dans le secteur un enjeu supplémentaire : faute de pratique professionnelle, ladite licence peut perdre sa validité.

- ***Une formation professionnelle trop limitée***

Parmi les personnes interviewées dans la région de Saint-Nazaire, les enquêteurs distinguent deux groupes dont les appréciations sont très différentes sur la qualité de la formation dont elles ont bénéficié. Les femmes entrées dans une formation avec une perspective d'embauche aux Chantiers de l'Atlantique en contrat à durée indéterminée et dont la formation en alternance comprenait formation théorique et CDD sur site de sept mois avant embauche, sont globalement très satisfaites. En revanche, celles entrées en formation sans perspective précise d'embauche et sans commande particulière jugent la formation dispensée insuffisante : « insuffisante pour pouvoir s'estimer soi-même comme une vraie professionnelle, insuffisante pour pouvoir évoluer dans un nouveau cadre professionnel », écrivent les rapporteurs. Trois témoignages sont illustratifs de ces critiques :

« C'était trop juste neuf semaines en tuyauterie. En neuf semaines, on ne va pas nous demander, à nous d'être tuyauteur, faut être logique. Ils nous ont appris les bases, ça c'est clair, on nous a dégrossi plein de choses...oui.

Qu'est-ce qu'il vous aurait fallu de plus ?

²⁴ Entretien avec Mme C. Guilbodeau, responsable ALE La Roche sur Yon, 6 avril 2004

Apprendre à faire du cintrage, à monter les coudes et tout... C'est au tuyauteur de faire passer ses tuyaux comme il veut, c'est lui qui a sa vision dans l'espace (...) Et puis, c'est quand même assez complexe parce que chaque diamètre est différent. Si on forme des tuyauteurs en trois ans, c'est qu'il y a une raison. »

« C'est vraiment que les bases, on n'a que trois, trois mois et demi de formation, on n'a que les bases. Je pense que si on veut progresser, faut ou apprendre sur le tas, ou continuer une autre formation. »

« Moi, je ne me considère pas comme vraiment électricienne. Parce qu'on va me demander d'aller sur un chantier, brancher un moteur en électrode... je ne sais pas le faire. Sur le moment, je le ferais mais on n'a pas assez de données pour dire qu'on est électricien, si quelqu'un nous donne un plan pour aller sur une armoire, tu vois ton plan, tu branches ça là, là... on n'est pas capable... »

L'expérience nazairienne a cependant bénéficié d'une constellation de facteurs favorables tenant notamment à la bonne coopération de nombreux acteurs institutionnels autour de la réussite de ce processus de formation / insertion professionnelle de femmes sur des métiers nouveaux pour elles. Le bilan négatif que tire une partie des intéressées lors des entretiens qualitatifs met en évidence la nécessité de travailler, dans des projets de ce type, à une professionnalisation suffisamment large des femmes, susceptible de soutenir la continuité de leur employabilité au-delà de limites sectorielles étroites. Ceci pourrait leur permettre par exemple d'obtenir des « licences » professionnelles sur une gamme de spécialités moins étroites et mobilisables dans un nombre plus important de secteurs industriels. L'investissement individuel, collectif et institutionnel que représentent des opérations comme celles de Saint-Nazaire mérite qu'on travaille à sa pleine efficacité. Non seulement, ce serait justement un gage de performance économique compte tenu des moyens collectivement engagés, mais encore un atout pour les entreprises en termes de polyvalence de leurs salariées. Enfin, cela renforcerait au plan social, chez les femmes concernées, au sein de leur environnement familial, la conviction que les orientations non traditionnelles sont payantes pour les femmes. On permettrait ainsi la diffusion d'un discours positif et non ambigu qui soutiendrait les efforts de diversification des filières de formation offertes aux femmes en reconversion mais également aux jeunes filles en formation initiale.

En conclusion, les discussions du groupe de travail font apparaître que la question de l'introduction de femmes dans des métiers traditionnellement masculins ne semble pas encore l'objet de politiques stabilisées ni consolidées. Celles-ci apparaissent fortement conditionnées par le contexte des besoins de recrutement, au plan quantitatif voire qualitatif, quand il s'agit de « mixer » les aptitudes ou les savoir-être féminins ou masculins²⁵. Si les difficultés de recrutement sont un facteur déclenchant de nouvelles initiatives, à l'inverse, tout retournement de conjoncture semble exposer immédiatement les femmes entrées dans des métiers nouveaux

²⁵ voir l'article de M. Pialoux et S. Beaud précité.

pour elles au retour au chômage et à la précarité. L'expérience du retour au chômage de celles qui n'ont pas bénéficié d'un couple favorable formation-emploi en CDI, garantissant dans les faits une poursuite de la formation à partir de l'intégration sur site, montre qu'il faudrait repenser la formation de reconversion. La sensibilité à la conjoncture de l'emploi des femmes dans les métiers masculins semble ainsi imposer un changement d'optique : ne plus mettre en œuvre de formations de faible ampleur et de courte durée et proposer des formations de plus longue durée, axées davantage sur la polyvalence ou des compétences complémentaires, et débouchant sur des certifications de plus grand rayonnement, telles que des CAP, Bacs Pro ou des certifications de qualifications paritaires.

La faiblesse des effectifs de jeunes filles dans les formations industrielles et techniques doit être identifiée comme le premier facteur de frein au recrutement et à l'emploi de femmes sur les emplois industriels qualifiés (cf. chapitre suivant). Les représentations dominantes des professions masculines et féminines jouent à l'école, dans les familles et dans les entreprises de manière concourante, et il faut une mobilisation forte des DRH, quand elles sont sensibilisées, pour ouvrir les mentalités des multiples étages hiérarchiques de l'équipe, de l'atelier jusqu'à la direction, et s'assurer d'une bonne coopération de tous pour la réussite des embauches de femmes sur ces emplois. On pourrait davantage parler de politiques émergentes, et la remarque déjà citée de ADECCO sur l'apport que constitue une forte incitation publique locale pour les renforcer, prend tout son sens.

Concernant la progression des femmes dans les emplois d'ingénieurs et cadres, on peut davantage espérer de résultats des nouveaux engagements pris dans les récents accords d'égalité professionnelle de veiller à recruter des femmes en proportion des candidatures reçues, dans la mesure où la lettre de ces accords semble mieux « coller » à la réalité des pratiques de recrutement. Les procédures complémentaires évoquées par les entreprises tendant à demander des comptes aux managers chargés des recrutements sur le nombre de femmes dont ils ont retenu les candidatures peuvent également pousser en ce sens. Mais une action sur l'organisation du travail des cadres et des managers reste essentielle, axée notamment sur une gestion maîtrisée du temps (en finir avec la culture des longs horaires, les réunions programmées tard le soir etc.) et la révision des exigences de mobilité, pour que ne soient pas exclues -ou ne s'auto-excluent pas- de ces emplois nombre de femmes de grande qualité mais soucieuses de ne pas sacrifier leur vie personnelle à leur vie professionnelle.

Chapitre 4

MIXITE PROFESSIONNELLE, ORIENTATION SCOLAIRE ET PROFESSIONNELLE

L'accès des femmes à la promotion, à quelque niveau que ce soit, leur accès à des professions qualifiées majoritairement occupées par des hommes, avec ou sans contraintes de pénibilités physiques, suppose la détention des compétences techniques, sociales attachées à de tels emplois et donc d'avoir reçu une formation adaptée. La formation continue peut constituer un recours, une mesure de rattrapage et elle répond à un besoin de mobilité d'emploi à emploi, ou du chômage à l'emploi. Mais c'est la formation initiale qui conditionne les flux les plus importants d'accès aux emplois et aux filières de promotion.

Les entreprises membres de notre groupe de travail ont clairement exposé leurs difficultés à augmenter le nombre de femmes dans les emplois techniques ou d'encadrement. Elles ont évoqué très souvent des viviers de candidates trop restreints, voire inexistantes. Mais elles ont aussi pointé des obstacles à l'augmentation du nombre de femmes dans certains emplois très qualifiés comme les emplois d'ingénieurs tenant à leurs propres politiques de recrutement. Nous allons dans ce qui suit rendre compte des difficultés à embaucher des femmes telles qu'elles les ont rapportées. Nous reviendrons ensuite sur les processus de « canalisation » des jeunes, encore très déterminés selon le sexe, qui sont à l'œuvre dans l'orientation scolaire et professionnelle. La famille, l'environnement médiatique et le système scolaire, grands transmetteurs de représentations sociales traditionnelles, en sont les principaux acteurs. A partir de différents travaux et d'entretiens complémentaires, nous tenterons ensuite de faire le point des avancées et des pesanteurs observables dans les structures éducatives en matière de diversification des choix d'orientation ouverts aux jeunes filles et de sensibilisation à la thématique de l'égalité professionnelle.

1 – Des « viviers » de candidates insuffisamment mobilisés ou trop limités

Toutes les entreprises du groupe de travail, sans exception, ont souligné l'importance de la formation initiale et des représentations des rôles de sexe transmises durant le processus de socialisation primaire via la famille et l'école. Toutes ces entreprises sont conscientes des freins que constituent la relative inertie des représentations et de la division sexuelle du travail domestique, qu'il s'agisse pour elles de travailler sur la problématique des promotions féminines et du plafond de verre, ou de l'insertion des femmes sur des métiers techniques.

Les obstacles à la mise en œuvre de politiques de mixité et d'égalité professionnelles relèvent donc également de facteurs qui se jouent en amont et à l'extérieur de l'univers professionnel de l'entreprise :

- des facteurs objectifs tels que la ségrégation sexuée des formations initiales qui conduit à ce que certains viviers de recrutement des entreprises soient extrêmement « monosexués » ;

- la division inégale des tâches domestiques qui restreint le temps disponible des femmes) ;
- et des facteurs subjectifs comme l'autoexclusion des femmes de certaines filières et leur autoplafonnement, qui font miroir à certaines résistances masculines de partage du pouvoir ou de certains métiers.

Ces entreprises sont donc bien conscientes qu'elles ne peuvent, seules, réaliser l'égalité des sexes, mais beaucoup refusent de rejeter entièrement la responsabilité de la discrimination des femmes au travail sur le fonctionnement global de la société. Elles estiment ainsi disposer, en tant qu'acteur de la société et à travers leurs politiques volontaristes, d'un levier d'émancipation important, et souhaitent également s'appuyer sur les changements culturels générationnels qu'elles perçoivent en leur sein.

- ***Du côté des ingénieurs et des cadres, des viviers insuffisamment mobilisés***

Il leur est plus facile de formuler des objectifs chiffrés de recrutement de femmes ingénieurs ou cadres, en cherchant à recruter des femmes en proportion de la féminisation des écoles d'ingénieurs ou des formations supérieures qui correspondent à leurs spécialités. Dans ce cas, les viviers existent, il faut seulement vaincre les réticences des recruteurs à embaucher des femmes en nombre plus important.

Ainsi, chez AXA, dont les recrutements de cadres s'opèrent à la sortie des grandes écoles de commerce, des écoles d'ingénieurs et des universités, il n'existe pas de problème de pénurie de candidatures féminines. Aussi, l'entreprise a pu se fixer pour objectif réaliste de recruter au minimum 50% de femmes. Le responsable des recrutements pense que ce quota sera dépassé sans problème, et que le plus problématique est de permettre ensuite la progression de ces femmes pour atteindre les fonctions de direction.

D'autres entreprises du secteur industriel et de la haute technologie sont en revanche confrontées à des limites structurelles liées à la féminisation restreinte de leurs viviers potentiels, limites renforcées par une image de l'entreprise peu attractive auprès des filles diplômées, qui les conduit à proportionnellement moins candidater que leurs homologues masculins. Ces entreprises, qui anticipent par ailleurs une tension sur le marché des cadres à l'horizon 2006, ont ainsi renforcé leurs opérations de sensibilisation et de marketing auprès des viviers, opérations indissociables d'un travail sur « l'image » de l'entreprise, pour attirer des candidates.

TOTAL par exemple a réorienté son marketing auprès des écoles d'ingénieurs et a la volonté de recruter proportionnellement autant de femmes que leur part dans celles-ci. Des femmes ingénieurs ont ainsi été désignées pour représenter l'entreprise lors des opérations de sensibilisation dans les écoles d'ingénieurs, afin de donner une image positive des femmes dans l'entreprise et de favoriser l'identification potentielle des jeunes diplômées.

Chez EADS dans une logique d'anticipation de tensions sur le recrutement, l'objectif est de recruter proportionnellement autant de femmes que de femmes diplômées dans les écoles d'ingénieurs, et de développer le travail de communication autour des métiers de l'aéronautique. Concernant le premier objectif, dans le cadre de la négociation actuelle d'un accord sur l'égalité professionnelle, quia été signé au mois de juin 2004, l'engagement a donc été pris de fixer des objectifs ambitieux mais réalisables. Au préalable, la première chose consiste à poser le principe que si les universités et les écoles comptent 20% de femmes diplômées, EADS ne doit pas en recruter moins.

EADS englobe des métiers très différents qui relèvent de l'aéronautique mais aussi de la défense. Les filles sont traditionnellement peu attirées par ce type d'activité, qui consiste notamment à produire des missiles, ou des hélicoptères militaires. La situation est ainsi contrastée d'une filiale à une autre : chez Airbus, 23% de femmes sont recrutées, tandis que d'autres filiales restent très masculines... L'objectif est ainsi d'embaucher au minimum 20% de femmes ingénieurs et cadres en moyenne, et de rééquilibrer les filiales entre-elles. Pour cela, il faut faire un travail de communication pour attirer les jeunes diplômées, et c'est le second objectif.

On retrouve exactement la même problématique à la SNCF pour les recrutements de cadres. Si les recrutements de femmes cadres sont inférieurs à la part des femmes à la sortie des écoles d'ingénieurs, c'est aussi, parce qu'il existe un « déficit de communication » sur les métiers qui conduit les femmes à ne pas penser qu'elles peuvent candidater sur des postes de la SNCF. La SNCF mène donc des opérations de communication dans les grandes écoles, dans les universités, et dans tous les salons pour essayer de montrer qu'elle est une entreprise dynamique et qui recrute. Pour attirer les filles là encore, la campagne de recrutement en 2003 est composée pour 2/3 d'images qui montrent des femmes au travail.

• Du côté des techniciens et personnels ouvriers très qualifiés, des viviers trop limités, voire inexistant

L'argument de la faiblesse des effectifs de jeunes filles dans les formations initiales menant aux emplois ouvriers ou techniciens est souvent revenu dans les séances du groupe de travail consacrées tant à l'accès des femmes à la promotion qu'aux emplois « traditionnellement masculins ». Il faut signaler qu'à l'inverse, circule chez les personnels enseignants ou d'orientation (conseillers d'orientation psychologues) la conviction que les jeunes filles qui s'engagent dans ces formations ont des difficultés à trouver un employeur, du fait des réticences des entreprises à recruter des femmes. Autant dire qu'aux difficultés objectives s'ajoutent des procès d'intention plus ou moins étayés sur des réalités. En effet, le Cereq a montré en exploitant les résultats de l'enquête Génération 98 que les jeunes filles sortant de filières de formations atypiques s'inséraient plutôt plus facilement sur le marché du travail que leurs homologues sortant de spécialités féminines. Pour autant, l'égalité professionnelle

en termes de salaires et de carrière n'est pas atteinte, leur situation restant moins favorable que celle des garçons quelques années après la fin de leur formation.

Certaines entreprises ont entrepris des démarches pour remédier au déficit d'images de leurs activités et ainsi tenter d'attirer des jeunes filles dans leurs spécialités industrielles. Elles tentent également d'intéresser l'Education nationale à ces démarches, convaincues qu'un partenariat entreprises-Education nationale est nécessaire pour permettre à ces démarches d'avoir un réel impact sur les jeunes publics.

Le CEO de l'entreprise EADS a ainsi impulsé une campagne de communication à destination des femmes, en montant l'opération « 100 femmes au Bourget ». Profitant de la vaste couverture médiatique du salon du Bourget, elle a eu pour principal objectif de faire savoir ou de rappeler que dans l'aéronautique et dans l'espace, on peut faire carrière en tant que femme ... L'idée était de montrer qu'il ne s'agit pas d'un milieu misogyne, pas d'un milieu interdit aux femmes, que ce n'est pas un métier sale... Bref, de faire savoir que EADS peut proposer des situations intéressantes à des femmes. Cette opération médiatique a regroupé au Bourget 100 personnes, 80 femmes de l'interne et 20 personnalités liées au monde de l'aéronautique, la plus emblématique étant Claudie Haigneré. Cela a produit un effet déclencheur assez intéressant, qui a été vérifié lors des forums école, où beaucoup de jeunes femmes sont venues grâce à cette opération.

A côté de ce type d'opération médiatique, EADS réfléchit à la manière de sensibiliser les filles à ses métiers de manière plus précoce. Cibler les écoles d'ingénieur conduit en effet à se satisfaire d'un vivier de femmes déjà réduit, et l'idée serait d'aller présenter les métiers de l'aéronautique et de l'espace aux classes de 3^{ème}. L'objectif est de présenter la totalité des métiers, au-delà de la figure des « pilotes » qui représentent une population très marginale chez EADS, mais de faire découvrir les métiers qui relèvent de la branche constructeur - assembleur : les ingénieurs qui travaillent sur les matériaux, les monteurs d'avion (soudeurs, chaudronniers, câbleurs), et les techniciens en chimie, métallurgie, etc. Ce sont des métiers techniques et hautement qualifiés qui peuvent tout à fait être tenus par des femmes. Selon la responsable DRH ces opérations doivent trouver des relais auprès de l'Education nationale : « cet effort est fait, pas à pas, mais il est certain que l'entreprise fait partie d'une société, qu'elle ne peut pas changer toute seule... Si les professeurs ne savent pas dire à leurs jeunes élèves que l'industrie peut leur proposer des postes intéressants, si les parents eux-mêmes ne disent pas à leur fille qu'elle pourrait être câbleuse chez Eurocopter... On ne peut pas changer les représentations tout seuls ».

La féminisation des métiers d'exécution et de maîtrise à la SNCF est encore plus complexe, car les filles sont encore plus nettement sous-représentées dans les filières techniques de l'Education nationale où la SNCF recrute (BEP, bacs pros, BTS techniques)...Les métiers sont là encore très mal connus. Tout se passe comme si seul le métier de conducteur était identifié... En même temps, il reste quasiment uniquement identifié comme masculin... Les

jeunes filles ne postulent pas ou peu, alors qu'il n'y a aucun critère de corpulence ou de force physique. La barrière à la candidature des femmes est liée aux exigences de disponibilité et aux sujétions.

L'intérim peut être utilisé dans certains cas comme un canal palliatif de formation et de recrutement.

L'entreprise d'intérim ADIA est souvent associée à des actions menées avec l'Education nationale visant à former des femmes pour les métiers techniques d'exécution et de maîtrise et à les insérer dans des emplois correspondants. Les responsables de ce type d'actions de formation de reconversion soulignent qu'il est très compliqué de demander à l'Education nationale d'anticiper les besoins des entreprises. Le rythme de l'Education nationale n'est pas celui de l'entreprise : « On ne peut pas demander à l'Education nationale de mettre en place des filières de formation en 6 mois, ça n'est pas possible. Or les entreprises ne savent pas anticiper à plus long terme. Elles ne peuvent pas dire ce dont elles auront besoin dans 2 ans, et encore moins dans 3 ou 4 ans. Donc les pénuries de compétences et de formations d'un point de vue micro sont très difficiles à résoudre ». ADIA construit toute sa communication à partir d'un travail critique sur les stéréotypes et les préjugés de sexe (cf. la publicité : cette femme est bonne...). L'idée est de dépasser le cadre de l'Education nationale, en pensant que les stéréotypes de sexe représentent un problème culturel plus large, et qu'il faut aussi sensibiliser les parents...

PSA Peugeot Citroën, a fait appel à des entreprises de travail intérimaire pour pallier l'absence de candidatures féminines sur des postes d'ouvriers professionnels. Lors du lancement d'un nouveau véhicule par exemple, l'entreprise a massivement recours au personnel intérimaire, avec une volonté d'encourager la féminisation. Mais le frein principal à l'embauche définitive d'un personnel féminin réside le plus souvent dans leur manque de formations techniques initiales. Beaucoup ont eu des formations tertiaires... Les entreprises de travail temporaire assurent alors parfois un temps de reconversion afin de permettre justement d'atteindre l'objectif de recrutement sur un poste d'ouvrier professionnel. Pour PSA, le fait de mener des opérations en lien avec le service public de l'emploi et les entreprises d'intérim, représente ainsi une opportunité de reconversion de formation de femmes, qui permet ensuite d'opérer des recrutements. De l'expérience d'ADECCO dans la région Nord qui a mené de telles opérations de recrutement, il faut signaler les difficultés à faire venir les femmes aux réunions d'information organisées sur ces opportunités de formation et d'emploi : d'emblée, si l'information annonce explicitement qu'il s'agit de formations à des métiers industriels, très peu de candidates se présentent. Si la même annonce de formation et d'emploi est faite en des termes plus généraux, on aura alors un public de femmes auquel on pourra présenter plus précisément les emplois industriels et les formations sur lesquels on recrute, et on aura alors plus de chances de susciter leur intérêt.

PSA noue également des partenariats directement avec l'Education nationale pour contribuer à féminiser certaines filières de formation. PSA a signé en janvier 2004 un accord

cadre avec le ministère pour collaborer à cet objectif de féminisation. De manière plus ponctuelle, le site de Trémery a signé en avril 2003 une convention avec l'académie de Nancy-Metz pour travailler par l'information, par des brochures, par des échanges avec les établissements scolaires, par des rencontres avec des enseignants etc., à la féminisation de certaines filières.

2 – La transmission des stéréotypes de sexe : les pesanteurs de la société

Il n'est pas inutile de revenir sur les facteurs à l'origine de cette faible diversification des filières de formation et d'activité féminines. La famille et l'école conjuguent leurs influences pour reproduire des choix d'orientation encore très marqués par le genre.

- ***La famille, premier creuset de la reproduction des rôles sexuels***

La famille, premier milieu de socialisation de l'enfant, exerce une influence majeure sur la formation de la personnalité sociale et de l'identité sexuelle des garçons et des filles. Malgré la progression d'une vision plus égalitaire des rapports entre les sexes et l'apparition de normes nouvelles dans l'éducation des enfants dans les familles dites « modernistes », les pratiques éducatives et familiales continuent à être fortement différenciées en fonction du sexe. Elles forment le cadre d'un « apprentissage progressif de l'inégalité entre les hommes et les femmes » (Bihr, Pfefferkorn, 2002). De nombreux travaux²⁶ ont démontré comment, dès les premières années, et même avant la naissance (Gianini Belotti, 1973)²⁷, selon que le jeune enfant est un garçon ou une fille, ses faits et gestes sont interprétés différemment par les adultes qui l'entourent. Il est ainsi admis que les parents stimuleraient moins le comportement social des filles que celui des garçons. C'est ce que montre par exemple l'analyse des jouets choisis pour les enfants (Vincent, 2001)²⁸ (et ensuite choisis par eux en vertu de l'intériorisation des attentes), ou encore celle des styles de jeux pratiqués en fonction du sexe. Ces travaux ont également montré que les enfants ont tendance à éviter soigneusement les situations de mixité (jusqu'à l'adolescence où se nouent publiquement les relations amoureuses), et reproduisent au sein de leurs activités ludiques des comportements stéréotypés : les groupes de filles mettent ainsi en œuvre des jeux qui excluent préférentiellement la compétition et privilégient l'intimité ou la confiance, tandis que les jeux des garçons, plus

²⁶ Cf. par exemple : GIANINI BELOTTI Elena, *Du côté des petites filles. L'influence des conditionnements sociaux sur la formation du rôle féminin dans la petite enfance*, Paris, Des femmes, 1973 ; DURU-BELLAT Marie, *L'école des filles. Quelle formation pour quels rôles sociaux ?*, Paris, L'Harmattan, 1990 ; TAP Pierre, *Masculin et féminin chez l'enfant*, Toulouse, Privat, 1985.

²⁷ Elena Gianini Belotti a ainsi analysé la période de la grossesse et de « l'attente », qui est entièrement dominée par la question : est-ce un garçon ou une fille ? Les recettes populaires supposées permettre de deviner le sexe de l'enfant à naître trahissent toutes le désir et l'espoir que ce soit un garçon. Tous les signes ou mouvements du fœtus sont de plus interprétés selon les stéréotypes de sexe : s'il est actif et remuant, c'est un garçon, s'il est passif et tranquille, c'est une fille, etc... (in GIANINI BELOTTI Elena, *Du côté des petites filles.*, op. cit., p. 22.)

²⁸ Les jouets des filles relèvent pour l'essentiel du domaine des activités maternelles ou domestiques (poupées, berceaux, dinettes, etc.), tandis que ceux des garçons sont plus diversifiés et davantage liés à la mécanique, au mouvement, à l'aventure, voire à la violence (Cf. VINCENT Sandrine, *Le jouet et ses usages sociaux*, Paris, La Dispute, 2001).

collectifs et plus bruyants, reposent à l'inverse sur l'affrontement physique et la compétition²⁹. Se développe ainsi de manière précoce un rapport sexué à l'espace et au corps qui construit des comportements accordés aux valeurs sociales spécifiques de la féminité et de la masculinité³⁰.

- ***Des attitudes différenciées de la part des enseignants à l'égard des filles et des garçons***

« Le monde lycéen est encore un monde très largement masculiniste » et les enseignants sont sujets à des pré-notions quant aux attitudes attendues des garçons et des filles : des garçons, on attendra une attitude participative, bruyante, voire perturbatrice, et des filles une attitude plus effacée (Mosconi, 1992). Ces préjugés peuvent conduire les filles à adopter les comportements attendus par leurs professeurs, et à rester en retrait dans la classe. D'autres travaux ont montré que les enseignants stimulaient davantage la participation des garçons que celle des filles, et ce dès l'enseignement primaire. Tout questionnement sur ces faits suscitent des résistances vives de la part des enseignants comme des élèves, renvoyant au fait que le questionnement sur la différence est immédiatement interprété comme la possibilité de « faire des différences », ce qui conduit Nicole Mosconi à qualifier le système éducatif de « masculin neutre ».

On peut parler d'une fabrication des différences et de la construction sociale de l'incompétence des filles en mathématiques dès l'école primaire, du fait d'un comportement d'interaction professeurs-élèves différent envers les filles par rapport aux garçons. Les enseignants sont plus tolérants avec l'indiscipline et l'agressivité des garçons dont ils attendent davantage de talent et de curiosité, tandis qu'ils encouragent le sérieux et la docilité des filles. On a constaté également en secondaire que les notations étaient plus généreuses avec les bonnes copies de garçons que de filles, mais plus sévères avec les copies médiocres des garçons. Ces « croyances » des professeurs peuvent prendre pour les filles des tournures de prophéties auto-réalisatrices de leur supériorité dans les matières littéraires et de leur infériorité dans les matières scientifiques, dommageables à leur orientation vers les sections scientifiques et techniques (Duru-Bellat, Jarousse, Jalopin, Perrier, 1993, cité par C. Marry, 2004).

C'est ainsi que l'école, après la famille, renforce des hiérarchies entre les manières d'être et les manières de voir, de se voir, de se représenter ses aptitudes et ses inclinations, bref, « tout

²⁹ Cf. DARMON Muriel, « La socialisation entre famille et école. Observation d'une classe de première année de maternelle », in *Sociétés et Représentations*, n° 11, février, 2001, pp. 517-538.

³⁰ « Si les filles et les garçons ont des jeux propres, cependant les uns jouent davantage que les autres. Par exemple le temps dont disposent les garçons pour se livrer au jeu est plus important que celui dont disposent les filles. Et de surcroît l'espace qui leur est ouvert, et dont ils usent librement, est considérablement plus vaste, sujet à moins de frontières et de limitations. Toutes choses qui ont des effets sur la tenue du corps, son aisance, son audace, l'amplitude des mouvements spontanés. Ces caractéristiques différentielles sont frappantes quand on voit côte à côte des hommes et des femmes adultes, l'utilisation qu'ils font de l'espace où ils se meuvent, qu'il s'agisse de la surface au sol ou du volume en élévation et en amplitude (...) Ces différences dans l'emploi du corps que pratique chaque sexe ne relèvent pas de la volition, ni de la conscience claire, mais par contre elles ne sont pas sans effet sur cette conscience : restreindre son corps ou au contraire l'étendre, l'amplifier sont un rapport au monde en acte, une vision des choses agie » (in GUILLAUMIN Colette, « Le Corps construit », *Sexe, race et pratique du pouvoir*, Paris, Côté-femmes, 1992, p. 126-127).

ce qui contribue à faire non seulement les destins sociaux mais aussi l'intimité des images de soi » (Bourdieu, 1998).

- ***Un environnement médiatique véhiculant des stéréotypes d'apparence et de rôles***

Il faut rappeler aussi l'influence sur la formation ou l'entretien des représentations des médias (magazines, télévision, cinéma etc.) qui véhiculent des images traditionnelles de la virilité (pouvoir, autorité, force) et de la féminité (séduction, soumission, dépendance)³¹.

3 - Des représentations sociales traditionnelles des métiers masculins et féminins chez les jeunes, dans leurs familles et chez les personnels pédagogiques

Une enquête qualitative du CSA a montré en 2002 que les stéréotypes sexués pesant sur les métiers persistaient chez l'ensemble des personnes enquêtées. Parents, jeunes, enseignants et personnels d'orientation, tous s'accordent pour reconnaître qu'il existe des métiers plutôt faits pour les hommes et d'autres plutôt faits pour les femmes. Les métiers considérés comme féminins correspondent aux qualités relationnelles et de contact que l'on prête aux femmes par extension de leur fonction maternante (Molinier, 2003), et les métiers considérés comme masculins sont ceux où règne une tradition machiste d'exclusivité masculine ou empreints de conditions de travail aux pénibilités particulières et/ou exposant à la saleté. Les métiers considérés comme mixtes seraient marqués de modernité (informatique, environnement, marketing etc.) par opposition aux métiers traditionnels, fortement marqués d'une image masculine ou féminine. Les jeunes filles ne semblent pas souhaiter bouleverser l'ordre établi ; elles sont plutôt attachées, sans renier aucune part de l'égalité formelle atteinte, à accéder à des emplois leur permettant de concilier vie personnelle, familiale et professionnelle. Elles considèrent les métiers masculins comme impropres à cette conciliation. Enfin, l'enquête montre que les élèves, et tout particulièrement ceux de troisième, ont une vue très floue de la réalité des métiers et que leur degré d'information est particulièrement faible, notamment lorsque les professions n'ont pas fait l'objet d'une attention médiatique (campagne mixité Education nationale, 2002).

Dans des travaux précurseurs, Baudelot et Establet (*Allez les filles*, 1992) s'étaient interrogés sur ce paradoxe d'une meilleure réussite scolaire des filles et de leur auto-exclusion persistante des filières scientifiques et techniques. Ils l'avaient interprété comme la traduction des entraves qu'exerceraient sur les choix féminins un habitus sexué de docilité et l'intériorisation de leur situation de dominées sur leur participation à la compétition plus serrée que supposent les cursus scientifiques.

³¹ Cf. par exemple le texte pionnier de : GOFFMAN Irving, « La ritualisation de la féminité », in *Les moments et leurs hommes*, Textes recueillis et présentés par Yves Winkin, Paris, Seuil/Minuit, 1988. Mais aussi : SULLEROT Evelyne, *La presse féminine*, Paris, Armand Colin, 1963 ; GALLAGHER Margaret, *Images de la femme dans les médias*, Paris, Unesco, 1980 ; DULONG Delphine, MATONTI Frédérique, « L'indépassable féminité. La mise en récit des femmes en campagne », communication aux journées d'étude, La mobilisation électorale municipale. Permanences et mutations, CRAPS, CURAPP, CRPS, Lille, 10/11 janvier 2002.

Pour Marie Duru-Bellat (1990), les choix d'orientation des filles vers des domaines traditionnellement féminins ne seraient pas le reflet de leur auto-conviction d'une moindre aptitude aux fonctions techniques ou scientifiques mais traduiraient de leur part au contraire un comportement stratégique et un choix raisonné, sinon raisonnable : elles choisiraient les filières dont l'accès est moins « coûteux » psychologiquement et professionnellement.

Ainsi, le critère technique apparaît très discriminant dans la répartition des femmes et des hommes dans l'emploi. Les femmes sont concentrées dans les professions où la part de relationnel est importante, au point même d'en cacher les aspects techniques comme dans la profession d'infirmière (Marry, 2001). « La technique apparaît comme un enjeu des rapports de sexe » et les jeunes filles ou les femmes qui s'orientent vers des parcours de formation de type technique ou masculin s'exposent à un soupçon de perte de féminité. Les identités professionnelles apparaissent encore fortement sexuées (Daune-Richard, 1998).

Une enquête menée par l'Association Jeunesse et entreprises³², proche du MEDEF, auprès de 4000 jeunes de classe de Première et de 400 entreprises s'est donnée pour objectif de « croiser le regard des jeunes et des entreprises face à l'évolution des métiers ». Ses résultats ont été publiés en octobre 2002 et nous en extrairons seulement ceux qui renseignent sur les attitudes des garçons et des filles à l'égard de différents domaines d'activité.

Là encore, on trouve la confirmation d'une sexuation des domaines d'activité, qui se traduit par le rejet plus total encore de l'univers industriel par les filles que par les garçons, et par le pourcentage modeste de filles qui déclare son intérêt pour l'informatique et le multimédia, deux domaines d'activité tertiaires marqués par une culture masculine.

Ainsi, si les filles, comme les garçons, sont très nombreuses à ne pas s'intéresser pour leur avenir aux filières industrielles, cette désaffection est encore plus marquée pour les filles. Entre 92 % (en ce qui concerne l'industrie alimentaire et agro-alimentaire) et 98 % (à l'égard des industries du verre et de la plasturgie) des filles déclarent ne pas être intéressées par les différents domaines industriels. Les pourcentages de garçons déclarant un tel désintérêt s'échelonnent entre 71 % (cas de l'industrie mécanique) et 96 % (cas de l'industrie du verre). En revanche, les domaines d'activité tertiaires marchands et non marchands qui attirent les jeunes attirent davantage de filles que de garçons à l'exception de l'informatique (30 % de filles se déclarant intéressées et 67 % de garçons) et du multimédia (27 % des filles et 61 % des garçons). Environ 50 % des garçons sont intéressés par les domaines de la communication et de la publicité, du tourisme et du sport ou encore du commerce / marketing tandis que respectivement 73 %, 61 % et 66 % des filles déclarent leur intérêt pour les mêmes domaines d'activité. Des domaines plus traditionnellement féminins comme l'enseignement, la santé, recueillent respectivement 53 et 51 % des suffrages chez les filles et 25 % à 30 % chez les garçons.

³² Association Jeunesse et entreprises, colloque 9 octobre 2002 ; aje@jeunesse-entreprises.com

4 – Une part encore modeste des filles dans des filières masculines et qui ne progresse guère

Un certain nombre de jeunes filles font pourtant des choix différents des orientations traditionnelles. Mais on constate que les taux de féminisation des filières de formation scientifiques, techniques et industrielles ne progressent guère. Le tableau statistique établi par la DEP (Direction des études et de la prospective) et retraçant l'évolution récente des effectifs de 1998 à 2003 dans les différentes filières du secondaire est éloquent. Les statistiques de l'enseignement secondaire (sections technologiques industrielles et voie professionnelle du second cycle de lycée et BTS) montrent qu'entre 1998 et 2003, aucune progression significative n'est décelée, si ce n'est dans les classes préparatoires scientifiques où l'on compte 26,3 % de filles en 1998 et 29,7 % en 2003 et dans les classes de seconde générale et technologique Mesures physiques, où leur part passe de 39,2 % à 45,8 %³³.

Dans le supérieur universitaire, en 2002 si les jeunes filles forment 57 % des étudiants en premier et second cycle, et 50,5 % en troisième cycle, leur part est très différente selon les spécialités. Présentes à plus de 50 %, souvent plus de 60 %, voire 70 %, dans les disciplines littéraires, les sciences sociales et les langues, leur part se réduit entre 20 et 35 % dans les disciplines scientifiques avec une exception pour les sciences de la nature et de la vie où elles sont 60 % en premier cycle et près de la moitié en troisième cycle, autant en médecine et dentaire, et plus de 60 % en pharmacie.

Dans les filières supérieures courtes, on retrouve le même dualisme entre les filières tertiaires et les filières productives. Dans les filières tournées vers la production, les filles représentent 20 % des effectifs, et dans les filières tertiaires, elles représentent 71 % des élèves en STS et 61 % en IUT et « les évolutions sont minimales depuis 1984 » (Rozenwald, 2004)

Pour Catherine Marry, l'entrée en nombre des filles dans les filières scientifiques les plus sélectives comme les études de médecine et la part qu'elles ont progressivement prise dans les études d'ingénieur viennent infirmer l'hypothèse de Baudelot et Establet de leur auto-exclusion des filières les plus compétitives, et infléchir la thèse de Marie Duru-Bellat sur le choix raisonnable d'orientations moins coûteuses symboliquement. Les filles engagées dans ces orientations manifesteraient une aptitude à faire des choix moins dominés par les critères de l'institution scolaire et plus définis par leurs goûts et aptitudes : « Les filles seraient moins contraintes que les garçons à réussir selon le modèle canonique d'excellence fondé sur la compétition, le diktat des mathématiques, l'investissement exclusif sur la carrière. En affirmant mieux leurs goûts, elles feraient preuve d'une insoumission discrète » (Marry, 2004)

Quand elles ne peuvent se diriger vers la voie des classes préparatoires menant aux concours des grandes écoles, elles s'orientent parfois vers des sections industrielles des lycées professionnels ou des études universitaires courtes techniques. L'étude de A.-M. Daune-

³³ Source : MENSUR DEP 2 juin 2004

Richard (1990) sur les parcours de jeunes filles engagées dans des études supérieures courtes à caractère technique, un peu ancienne mais dont rien ne laisse penser qu'elle soit obsolète, met en évidence chez les jeunes filles ayant suivi des trajectoires atypiques l'articulation quelque peu exceptionnelle de trois logiques : une logique de mobilité socio-professionnelle (classement social par la profession), une logique scolaire (réussite / relégation dans le système scolaire) et familiale conduisant les jeunes filles à endosser le rôle du garçon absent ou défaillant, et une logique de sexe (domination / subordination dans les rapports hommes-femmes). Comme l'écrit joliment C. Marry (2004), on est entre l'héritage et le défi.

Ce constat ne se suffit pas en lui-même. Il faut encore souligner la difficulté de ces parcours, et tenter d'identifier les points qui font encore obstacle à la progression des filles.

- ***Une stagnation des effectifs de filles dans les écoles d'ingénieurs et l'enseignement scientifique, mais une part grandissante des femmes parmi les ingénieurs***

Les travaux de Catherine Marry analysent en profondeur les évolutions qui touchent le monde des ingénieurs et notamment sa féminisation importante depuis les années soixante, suivie d'une stabilisation autour de 23 % ces dernières années. Les statistiques de l'Education nationale montrent que la part des femmes parmi les ingénieurs diplômés sortant d'école est passée de 4,2 % en 1964 à 11,1 % en 1978, puis à 18,6 en 1989 pour plafonner autour de 22 % à partir de 1999 (dernier taux cité : 23,3 % en 2002). Dans l'école la plus prestigieuse, l'Ecole Polytechnique, on constate aussi un tassement de la part des filles à partir de 1996 autour de 15 %, alors que leur part était de 2 % en 1972. Si l'on peut imaginer facilement que dans les entreprises, au fur et à mesure du remplacement générationnel, la présence féminine parmi les ingénieurs va gagner en visibilité, on peut cependant s'interroger sur la stagnation de ces effectifs ces dernières années.

En outre, les taux premiers taux cités plus haut cachent une assez grande hétérogénéité de la part des femmes dans les formations d'ingénieurs. D'une part, on constate une quasi-égalité des filles et des garçons dans les écoles d'ingénieurs en physique-chimie (41,8 % en 2000) et supériorité numérique des filles dans les écoles liées au secteur agricole et agro-alimentaire (61,9 %). D'autre part, d'autres secteurs restent à l'évidence des bastions masculins comme la mécanique et l'électricité avec 10 % de femmes parmi les élèves. Enfin, le cas de l'informatique montre que les évolutions peuvent même s'inverser : 9,3 % de femmes en 1972, 18,1 % en 1985 et 11,4 % en 2000.

Cependant, F. Rozenwald note que la croissance du nombre des femmes diplômées des écoles d'ingénieurs contribue pour un tiers à la hausse du nombre des ingénieurs de 1984 à 2000, alors que leur part en pourcentage n'est passée que de 15 % en 1984 à 23 % en 2002. Leur poids dans l'effectif des ingénieurs tend donc à croître, phénomène qui devrait s'accroître du fait du renouvellement générationnel voyant partir en retraite des hommes et entrer dans la profession davantage de femmes.

- *La résistance des filières de l'enseignement technique*

Malgré un discours progressiste sur l'importance de l'entrée des filles dans les filières de l'enseignement technique, les enseignants font passer par leur attitude, leur discours, des messages « d'incrédulité » ou « d'étonnement », signifiant aux jeunes filles qu'elles n'y sont pas à leur place (Mosconi, 1992). Plus grave, on peut assister à des comportements d'ignorance des filles dans la classe ou d'infériorisation (Mosconi, 2003). Enfin, l'intégration des jeunes filles dans les collectifs d'élèves masculins ne se fait pas sans difficultés (Daune-Richard, 1990), renvoyant aux travaux de R. Kanter sur les comportements d'auto-dévalorisation ou de conformisme au modèle masculin de femmes en situation très minoritaire dans des groupes de collègues masculins, et aux hypothèses de Marie Duru-Bellat sur les coûts de la transgression scolaire et professionnelle. On constate aussi que les choix positifs faits par ces jeunes filles ne sont pas forcément bien accueillis par les structures éducatives, et notamment par les proviseurs des établissements qu'elles veulent intégrer. Le plus inquiétant peut-être dans les constats issus de ces études menées est bien le fait que ces attitudes restrictives, voire décourageantes, semblent persistantes. En 2003, les filles ne semblent pas avoir la vie plus facile dans les filières atypiques qu'en 1990.

On peut aussi évoquer le poids de la structuration des établissements de l'enseignement secondaire et l'existence de nombreux lycées professionnels centrés soit sur des formations industrielles soit sur des formations tertiaires. Le profil sexué de ces établissements est ainsi renforcé, et la mixité de « l'ambiance » n'y est pas encouragée, rendant du même coup encore plus difficile l'intégration des quelques jeunes filles faisant le choix de formations industrielles ou de production. C'est une difficulté qui est surmontée dans la plupart des lycées de l'enseignement général et technologique où l'éventail des filières proposées comprend tant les spécialités STT que les spécialités STI, à côté des filières générales L, S, et ES. Mais si c'est une condition nécessaire à l'ouverture de choix de formation différents pour les jeunes filles, cette mixité globale des établissements n'en est pas la condition suffisante. Elle constitue seulement un facteur facilitant. Il est à craindre à cet égard que le projet de créer de nouveaux « lycées des métiers » dans l'objectif louable de revaloriser les métiers techniques, ne contribue à redonner vigueur à des clichés sexués et à renforcer le caractère de bastions masculins de ces métiers.

5 - Une mobilisation institutionnelle qui démarre³⁴

Pourtant, l'Education nationale n'est pas restée sourde à ces questionnements et est consciente du processus de reproduction dans l'emploi d'un processus de ségrégation qui commence dans l'appareil scolaire³⁵. Entre 1984 et 2000, plusieurs initiatives au niveau interministériel ont été prises pour stimuler des politiques éducatives favorables à l'égalité des sexes. T. Couppié et D. Epiphane parlent même à cet égard d'un « implicite commun ». Ainsi, ont été passées deux conventions entre les ministères des droits des femmes et l'Education nationale (1984, 1989), sur la diversification des parcours de formation des filles, des campagnes publicitaires et médiatiques sur l'accès des filles aux métiers techniques ont été lancées en 1984 et 1992), un séminaire européen sur la diversification de l'orientation des filles et une évaluation des plans académiques destinés à élargir les choix professionnelles des filles ont été organisés en 1995. Le 25 février 2000, a été signée une nouvelle convention marquée par son caractère interministériel (six ministères impliqués) et ses larges ambitions : à l'objectif de contribuer à l'égalité professionnelle des hommes et des femmes par l'ouverture de la gamme des formations ouvertes aux jeunes des deux sexes, s'est ajouté un objectif « citoyen » et de formation à la vie scolaire promouvant le respect des filles et la lutte contre les violences sexistes. Il s'agit bien d'élargir l'approche de l'égalité entre les garçons et les filles au-delà de la seule dimension de l'orientation scolaire et professionnelle et de promouvoir chez tous les acteurs de l'Education nationale et chez les élèves une réflexion et une démarche en faveur de l'égalité qui englobe toutes les dimensions de la vie et des relations entre garçons et filles. La formation des enseignants est au cœur de ce dispositif.

Aux termes de cette convention, se mettent progressivement en place des structures pour prendre en charge cette problématique de l'égalité des genres au niveau des académies et des régions, et jusqu'aux établissements, d'une manière plus ou moins avancée selon les régions. La convention prévoit

- la création de chargés de mission pour l'égalité entre les filles et les garçons, dans les académies à raison au minimum d'un poste à mi-temps,
- l'engagement des différents partenaires et ministères au niveau régional et académique dans des conventions régionales qui adaptent les objectifs de la convention nationale au contexte local, et prévoient, dans la mesure du possible, la création de réseaux de correspondants d'établissements.

Mi-2004, 18 académies ont signé de telles conventions régionales, et les deux tiers des académies ont mis en place des chargés de mission occupés entre 10 et 100 % de leurs temps à l'animation de cette politique égalité professionnelle, avec une moyenne à 50 %. Selon les

³⁴ Nous remercions Françoise Vouillot (Inetop), Dominique Torsat (DESCO) et Françoise Nallet (Retravailler) pour les informations qu'elles nous ont fournies et qui nous ont aidées à rédiger cette section.

³⁵ « Les politiques d'égalité à l'école entre les filles et les garçons 1984/1999 », Dominique Torsat in *Filles et garçons à l'école : une égalité à construire*, sous la direction de Françoise Vouillot, Ministère de l'Education nationale, de la recherche et de la technologie, CNDP, 1999

cas, les politiques sont plus ou moins actives. Les IUFM sont également impliqués à travers la mise en place de modules de formation de base, d'une durée moyenne de 6 heures, à la question du genre dans l'éducation et la formation.

L'expérience de ces premières années de la convention signée en 2000 montre qu'une fois encore, et comme dans le monde des entreprises, la mobilisation des responsables, en la personne des recteurs ou rectrices d'académies et des directeurs d'IUFM, et la continuité de leur engagement lors des successions de titulaires de ces postes de responsabilité, sont des conditions cruciales pour le développement et la pérennisation des initiatives. Il est difficile de faire un bilan concret des initiatives prises dans la mesure où, d'une part, en quatre ans d'existence, la convention de 2000 est en phase d'optimalisation des structures *ad hoc* dans bien des académies, et où, d'autre part, on a laissé une plus grande latitude de décision aux niveaux académiques, sans chercher l'uniformité des politiques mises en place. De ce fait et du fait de la dépendance de la réussite du projet encore trop basée sur la conviction personnelle des personnes responsables, on fait face à une grande hétérogénéité.

Des actions de sensibilisation de la communauté éducative et de formation ont été lancées à la suite de la dernière convention interministérielle de 2000. Certaines académies ont notamment financé, parfois avec l'aide de fonds FSE, des opérations de formation ouvertes sur volontariat aux professeurs principaux de classe de troisième et conseillers d'orientation, proposées dans le cadre des catalogues des plans académiques de formation. Ces formations ont visé à développer une prise de conscience chez les participants :

- de l'existence de stéréotypes de rôles présents dans les mentalités ;
- de l'influence sur leurs attitudes à l'égard de l'orientation des élèves de leurs représentations traditionnelles de sexe appliquées aux professions, aux filières, voire aux compétences des élèves ;
- de la nécessité de travailler, chez les élèves, à l'ouverture des possibilités de formation et de métiers qu'ils, et surtout elles, envisagent.

Elles sont dispensées par différents prestataires publics ou privés retenus par les différentes académies.

*Ainsi, au terme d'une de ces formations animée par l'association **Retravailler**, un groupe de professeurs réuni dans l'académie des Pyrénées Atlantiques a proposé comme piste d'action d'utiliser les nouveaux modules horaires prévus au collège à partir de la 6^{ème} pour les itinéraires personnalisés de découverte pour proposer aux élèves des thèmes de travail les sensibilisant à la diversification des professions accessibles aux hommes et aux femmes. Ils ont ainsi reconnu la nécessité d'intervenir sur les représentations des élèves bien en amont du premier palier d'orientation que constitue la classe de troisième.*

Toutes les académies n'ont pas encore mis en place de tels modules de formation. Il a pu être constaté des difficultés à susciter des inscriptions et on a pu même constater parfois qu'un changement d'intitulé pouvait être déterminant : ainsi des formations annonçant une approche

sociologique par le genre de l'égalité professionnelle ont pu n'avoir aucun succès alors que de formations de même contenu mais avec un intitulé plus psychologisant ont été sélectionnées par de nombreux enseignants volontaires.

Les conseillers d'orientation psychologues qui interviennent avec les enseignants dans le conseil et l'information des élèves sur leur orientation sont également concernés par ces formations. Ils sont chargés en moyenne du suivi de 1400 élèves et sont parfois sceptiques sur les avantages de l'orientation des filles vers des formations plus techniques, craignant pour elles des difficultés d'emploi à l'issue des formations. En outre, tout comme les enseignants, ils sont réticents à toute démarche qui pourrait s'apparenter à un asservissement des finalités de la formation aux besoins de court terme des entreprises. En revanche, leur sensibilisation via la formation initiale à l'égalité professionnelle et à la lutte contre les représentations traditionnelles des sexes peut contribuer à créer un environnement réceptif à ces préoccupations dans les établissements où ils interviendront et ce d'autant plus fortement que c'est souvent parmi eux qu'au niveau des académies sont choisis les chargés de mission Egalité.

Au cours de la formation initiale des conseillers d'orientation dispensée par l'INETOP³⁶, sont maintenant prévues 25 heures de formation sur ces questions. Depuis quatre ans que cette formation est dispensée, l'intérêt des stagiaires paraît de plus en plus vif : l'an dernier, un quart de la promotion des conseillers d'orientation en formation a demandé un module optionnel sur les questions d'égalité hommes femmes.

Enfin, du côté de la formation et de la sensibilisation des professeurs de l'enseignement technique, rien de spécifique n'est vraiment engagé alors que leurs attitudes à l'égard des jeunes filles s'engageant dans des filières de formation « masculines » est très importante pour leur réussite et pour l'exemplarité de ces parcours atypiques.

En outre, plusieurs actions de communication ont été entreprises, soit par la participation du Ministère à différents salons de l'éducation, soit encore en lançant une campagne d'information par la voie de la presse et d'internet sur la mixité des métiers (campagne mixité 2002). Des matériaux destinés à former le support d'expositions sur ce thème sont mis à la disposition des IUFM, des chargés de mission Egalité et des CRDP (Centres régionaux de documentation pédagogique). Il est difficile d'évaluer l'influence de ces différents supports de communication sur les réflexions et les comportements des enseignants et des élèves. On peut penser qu'ils seront d'autant plus efficaces qu'ils seront intégrés dans une politique de sensibilisation suivie. Celle-ci pourrait être déployée au niveau des établissements, annoncée dans les projets d'établissements et appuyée sur une véritable coopération, déployée sur l'ensemble de l'année scolaire et non pas cantonnée à une ou deux séances ponctuelles (comme l'organisation de visites de salons professionnels ou d'étudiants...) des enseignants et des conseillers d'orientation et sur plusieurs niveaux de classes. Au-delà de cette question de la diversification des choix offerts aux jeunes filles, c'est la question du contenu concret de

³⁶ Entretien téléphonique avec F. Vouillot, directrice de l'Inetop, le ...

l'éducation à l'orientation qui se trouve à nouveau posée (voir Hénoque, Legrand, mars 2004³⁷).

6 - Mais les procédures de l'orientation tendent à freiner ces évolutions

En outre, au quotidien, les mécanismes même de l'orientation scolaire, ses procédures, semblent faire échec à la traduction dans les faits de ces intentions. Une étude menée par J.P. Caille, Sylvie Lemaire et Marie-Claude Vrolant (DPD C1, DPD C 2, DESCO B 1) et publiée sur le site web du ministère de l'Éducation nationale dans le cadre de la campagne mixité de 2002 met à jour quelques unes des particularités de l'orientation scolaire secondaire et supérieure des garçons et filles. Ces constats sont confirmés par le rapport du Haut Conseil de l'évaluation de l'école précité (Hénoque, Legrand, 2004).

- ***Des choix d'orientation très sexués dans le secondaire***

Dans le secondaire, les choix d'orientation apparaissent fortement influencés par le sexe des jeunes. En revanche, les notes n'exercent pas d'influence sur le choix de la spécialité. Ainsi, en classe de troisième, les jeunes qui s'orientent vers la voie professionnelle formulent des choix influencés plus fortement par leur sexe que par leur origine sociale ou leurs performances scolaires. Garçons et filles ne font pas du tout les mêmes choix de spécialités : 88 % des filles choisissent une spécialité relevant des services et 75 % de celles-ci se répartissent entre secrétariat bureautique, sanitaire et social, commerce vente et comptabilité gestion. Parmi celles qui vont vers des spécialités dites de « production », la plupart s'orientent vers l'habillement, les soins aux animaux et l'agro-alimentaire.

Du côté des garçons, 77 % s'orientent vers des spécialités de « production ». La mécanique, l'électricité et l'électronique accueillent près d'un lycéen professionnel sur deux. Ainsi, on arrive au résultat que beaucoup d'établissements professionnels sont mixtes mais pas les classes.

En fin de seconde pour ceux qui ont poursuivi dans le cycle général et technologique, on retrouve une partition très nette des élèves entre les sections selon leur sexe. Demandent une première S 50 % des garçons et un peu plus de 25 % des filles, et demandent une première L 27 % des filles et 10 % des garçons. On trouve 92 % de garçons en classes de STI (sciences et techniques de l'ingénieur), 96 % de filles en SMS (Sciences médico-sociales) et 69 % de filles en STT (sciences et technologies tertiaires).

Ces choix sexués sont des choix « préparés » de longue date par le climat familial puisqu'un sondage établit que les parents, interrogés trois ans après l'entrée en sixième de leur enfant,

³⁷ *L'évaluation de l'orientation à la fin du collège et au lycée, rêves et réalités de l'orientation*, Maryse Hénoque, André Legrand, Haut conseil de l'évaluation de l'école, mars 2004.

sont 47 % à souhaiter qu'il finisse un secondaire général, et parmi ceux-ci, 45 % à espérer qu'il s'agira d'un Bac S s'agissant de garçons, et 28 % s'agissant de filles.

Sur ces « choix » d'orientation scolaire secondaire, se manifeste une triple différenciation scolaire, sexuelle et sociale, mais c'est le sexe qui exerce la plus grande influence.

- ***Peu de correction des choix de la part de la structure éducative***

La procédure administrative qui traite les choix d'orientation donne la primauté aux vœux exprimés par la famille. Quand les vœux de la famille apparaissent compatibles avec les performances scolaires de l'élève (jugées à l'aune du niveau de ses notes, et d'un parcours antérieur avec ou sans redoublement), ceux-ci sont validés par le Conseil de classe sans formulation de proposition alternative, et deviennent ainsi décision d'orientation.

S'il n'y a pas accord du conseil de classe pour valider le vœu formulé par la famille, une discussion est d'abord ouverte avec le principal du collège, et à défaut d'accord amiable trouvé entre les parties, le dossier de l'élève est soumis à une Commission d'appel qui tranche.

Cette procédure est critiquée du fait que dans le cas où il y a adéquation entre les capacités de l'élève et le vœu d'orientation formulé par les parents, cette orientation est validée par le Conseil de classe, sans immixtion aucune de l'institution scolaire dans l'orientation du jeune. C'est ainsi que sont validés des vœux des parents ou des élèves trop modestes et trop peu ambitieux au regard des capacités des élèves sans influence correctrice de l'institution scolaire. Cette auto-sélection à la baisse touche davantage les enfants des classes populaires que les autres, et les filles davantage que les garçons.

Le même processus conduit à valider les choix de spécialités qui apparaissent « sexués » sans proposition alternative, et l'on peut douter de la réalité d'une information ouverte sur les différentes spécialités et professions de l'univers industriel en direction des jeunes filles, du fait de la prégnance des représentations sociales des différentes professions chez les personnels enseignants et d'orientation.

7 - Les voies de l'enseignement supérieur encore trop tracées selon le sexe

Dans le supérieur, on retrouve la même domination des garçons dans les formations scientifiques et techniques, à ceci près que les jeunes filles se sont imposées dans toutes les disciplines ayant un rapport direct ou indirect avec les sciences de la vie.

- ***L'orientation vers le supérieur après un bac général***

On remarque là encore des comportements différents chez les jeunes garçons et les jeunes filles. Une majorité des garçons s'oriente vers les filières sélectives (classes préparatoires aux grandes écoles, IUT, STS sections de techniciens supérieurs), et une majorité de filles s'oriente vers des études longues à l'université, soit en DEUG soit en PCEM (premier cycle des études médicales). Si on prend le cas des seuls bacheliers de la série S, les garçons sont deux fois plus nombreux à s'inscrire en classes préparatoires, ce qui reflète en partie leur plus grande représentation parmi les bacheliers S. En effet, sur la totalité des garçons bacheliers généraux, on compte 68 % de bacheliers S (cohorte 1989) et sur la totalité des filles bachelières générales, 37 %. Leur moindre inscription en classes préparatoires ne signifie pas un moindre niveau d'ambition pour les filles puisque un tiers de celles qui ne vont pas en prépa s'inscrivent en médecine, qui constitue aussi une filière très sélective. Mais on note aussi que les filles titulaires d'un bac S et qui ne vont pas en classes prépa s'inscrivent moins souvent dans les filières courtes sélectives que les garçons.

Les filles titulaires d'un bac S ont construit leurs projets en recourant moins aux conseils de leurs parents (26 %) que les garçons (32 %) et en recourant moins aux conseils de leurs professeurs (26 % contre 36 %) alors qu'on sait que l'influence des professeurs de mathématiques notamment est souvent déterminante dans le projet d'inscription en classes préparatoires.

La question des motivations qui sous-tendent les choix des jeunes filles dans le supérieur reste ouverte : elles choisissent plus souvent des formations dans le domaine médical et social ou encore l'enseignement (60 % des filles bachelières S contre 30 % des garçons) et moins souvent des formations d'ingénieur (8 % des filles contre 28 % des garçons). Le manque d'informations sur ces professions peut jouer, de même que l'anticipation des difficultés de compatibilité du métier d'ingénieur avec une vie de famille future.

- ***L'orientation en cycle supérieur court après un bac technologique***

Là encore, garçons et filles n'ont pas le même parcours. Sept garçons sur 10 titulaires d'un bac technologique s'orientent vers une formation courte de type IUT ou BTS et 5 filles sur 10 vont à l'université, et interrompent précocement leurs études.

Ces différences de formation supérieure s'expliquent en grande partie par les spécialités différentes de baccalauréats. Plus de 50 % des garçons ont un Bac technologique de type industriel pour lesquels une plus grande gamme de formations supérieures courtes est ouverte. Sept filles sur dix bachelières technologiques sortent de formations STT pour lesquelles l'éventail de formations est plus réduit et le nombre de places plus limitées. Un certain nombre de jeunes filles ne parvient donc pas à obtenir une place dans ces formations et s'orientent vers l'université par défaut.

En conclusion, du côté de la constitution de « viviers » de candidates à des emplois de nature industrielle ou scientifique, la contribution du système éducatif à la diversification de l'orientation scolaire et professionnelle des jeunes filles est donc cruciale. La sensibilisation du corps enseignant et des personnels éducatifs aux enjeux de l'égalité professionnelle est en route, même si la survivance de pratiques d'orientation contribuant de manière encore trop peu questionnée à entretenir une répartition sexuée des formations montre qu'elle est encore insuffisante. Seule cette sensibilisation à grande échelle pourra enclencher un changement dans les choix et les pratiques individuels. Depuis 1984, ont été lancées plusieurs initiatives associant l'Education nationale, les services ministériels chargés des droits de femmes, et plus récemment, d'autres ministères impliqués dans des formations initiales. Mais on peut déplorer l'absence de visibilité de ces politiques sur le terrain, dans les établissements scolaires, et leur faible médiatisation³⁸. Si la bataille de la sensibilisation des responsables d'académie est presque gagnée, il reste à faire vivre dans tous les établissements la question du lien entre l'ouverture des choix de formation des jeunes filles et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Mais il est aussi essentiel que les entreprises réduisent ou fassent disparaître les obstacles matériels et culturels à l'embauche de jeunes filles et de femmes issues de spécialités de formation non traditionnelles pour elles, pour que les efforts faits dans la sphère de l'Education nationale soient encouragés par des débouchés visibles. Il faut noter à cet égard la présence dans les accords sur l'égalité professionnelle signés à partir de 2003, tant au niveau interprofessionnel que de branche ou d'entreprise³⁹, l'accent mis dans les paragraphes relatifs aux recrutements sur le souci de recruter des femmes dans les différents emplois en proportion de leur part dans les filières de formation initiale correspondantes. Ceci devrait constituer une incitation à accentuer les efforts de diversification de l'orientation scolaire et professionnelle des jeunes filles en secondaire comme en supérieur vers des filières techniques ou scientifiques, dans la mesure où ces efforts pourraient être suivis d'une progression sensible de leurs possibilités d'embauche dans les métiers et les emplois historiquement et majoritairement masculins, en vertu de ces engagements de branche ou d'entreprise. La coopération des deux univers de l'école et de l'entreprise est essentielle à la production d'égalité professionnelle et les accords récents sur l'égalité professionnelle pourraient renforcer la dynamique d'égalité entre les filles et les garçons à l'Education nationale, dans son volet orientation.

³⁸ Est-il possible, dans le champ médiatique touchant au système éducatif, de comparer la densité de l'information diffusée autour du thème du « foulard » et la quasi-absence de celle accordée à l'orientation scolaire et professionnelle des jeunes filles ?

³⁹ Cf. l'accord national interprofessionnel du 1^{er} mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'accord de branche du 5 mars 2004 des industries électriques et gazières, l'accord du 13 juillet 2004 de EDF – Gaz de France, l'accord du 17 février 2004 de Renault, celui du 28 avril 2004 de France Télécom etc.

RESUME ET REMARQUES CONCLUSIVES

L'interrogation de départ de ce groupe de travail a consisté à explorer la piste des liens entre la mixité professionnelle et la performance des entreprises, dans le prolongement de travaux gestionnaires américains qui montrent que la présence de femmes dans les organisations, ou des politiques affirmées de féminisation, ont une influence sur la qualité de la gestion des ressources humaines, sur l'efficacité des équipes commerciales, et même sur les résultats financiers des entreprises engagées dans ces politiques⁴⁰.

Or, cette relation est démontrée uniquement pour des entreprises qui emploient des femmes à des niveaux très qualifiés et d'encadrement, et les laissent accéder à des positions de pouvoir dans l'entreprise. On a là un premier indice attestant qu'il s'agit plus *d'égalité* professionnelle, au sens français d'accès égal aux emplois et aux positions d'encadrement de direction et d'égalité de rémunérations, que de *mixité*, au sens de coexistence des deux sexes dans des espaces professionnels. En effet, une fois la mixité des professions et des emplois améliorée du point de vue statistique, l'égalité des salaires et des chances en matière de promotion et d'évolution professionnelle n'est nullement garantie. La reformation d'espaces professionnels réservés aux hommes et aux femmes dans des métiers, des emplois ou des fonctions globalement mixtes, avec des opportunités de carrière et de gains à nouveau divergentes constitue même un risque réel et permanent⁴¹. Ainsi, lorsque l'on parle de *performance*, ce n'est pas tant de mixité (ou de diversité) professionnelle qu'il s'agit, mais bien d'égalité professionnelle, au sens français de cette notion qui suppose égalité d'opportunités de carrières, de trajectoires, et de gains.

C'est dans cette optique que les travaux du groupe de travail ont été organisés. Si l'argumentation gestionnaire établit que le renforcement de la place des femmes dans les entreprises en termes de qualification et de participation au pouvoir est favorable à la performance de ces entreprises, c'est à travers les trois volets de l'accès des femmes aux promotions, de leur part dans les métiers qualifiés et très qualifiés et de l'ouverture de leurs choix d'orientation au-delà des professions spécifiquement féminines, que se créent les réelles conditions de cette performance.

Après un compte-rendu des débats du groupe autour de l'appréhension des liens entre mixité professionnelle et performances des entreprises, le présent rapport met donc l'accent sur l'accès des femmes à la promotion, depuis les premiers niveaux de responsabilité jusqu'aux hauts potentiels et aux dirigeants, puis sur leur accès aux emplois « traditionnellement » ou majoritairement masculins, et enfin sur la contribution du système éducatif à la perpétuation de choix de formation sexués et sur les efforts pour y apporter les changements nécessaires.

⁴⁰ Voir la revue de littérature de S. Landrieux-Kartochian, « La contribution des femmes à la performance des entreprises, une revue de la littérature », *Document d'études de la DARES*, octobre 2004.

⁴¹ A.-M. Grozeller et A. Racapé-Laborie, « L'accès des femmes aux emplois traditionnellement masculins, perspectives de la formation », *Travail et emploi*, n° 25, 1985 ; S. Fortino, *La mixité au travail*, La Dispute, 2002 ; M. Okba « L'accès des femmes aux métiers : la longue marche vers l'égalité professionnelle », *Premières informations premières synthèses*, DARES, juillet 2004, n° 31.2

La mixité professionnelle est-elle « bonne » pour la performance des entreprises ?

Malgré un scepticisme de départ face à la problématique de la contribution des femmes à la performance économique, *stricto sensu*, des entreprises, les représentants des entreprises participant au groupe de travail n'ont pas eu de peine à étayer leur conviction que la mixité était bonne pour l'entreprise en général. Ils (elles) ont plus souvent justifié cette conviction en mettant en avant des arguments de qualité, dans le domaine de la politique de gestion des ressources humaines ou de la politique commerciale. Ces arguments ont souvent souligné la spécificité d'un apport des femmes, montrant qu'au-delà du référentiel universaliste dominant dans la culture française, les différences pouvaient aussi être valorisées, quand bien même elles recouvriraient la persistance de certains stéréotypes.

En revanche, le lien entre la place des femmes dans l'entreprise et la performance financière a suscité plus de réserves, et les études américaines présentées n'ont pas véritablement convaincu notre auditoire. C'est sans doute le signe que les conditions de création de valeur financière apparaissent bien aux participants à nos réunions comme quelque chose de complexe et multi-factoriel. Tous se sont retrouvés d'accord pour estimer, sur la proposition de Jacqueline Laufer, que si ces études établissent *a contrario* qu'une forte participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises ne nuit pas à leur performance, on tient déjà un argument puissant pour soutenir les efforts en faveur de l'égalité professionnelle.

Si la présence de femmes dans les emplois de niveaux qualifiés et dans les états-majors des entreprises peut être identifiée comme un facteur favorable à la performance des entreprises, la question de **l'accès à la promotion des femmes** constitue une première étape de la réflexion. La promotion des femmes, l'ouverture pour elles de trajectoires de carrière égales à celles des hommes, reste une affaire complexe où se combinent des facteurs tenant à l'organisation du travail, des facteurs structurels touchant aux filières de formation et d'emploi, et des facteurs personnels et familiaux. Sans minimiser les obstacles tenant aux comportements traditionnels et aux pesanteurs culturelles à l'œuvre chez les recruteurs et aux différents niveaux de décision dans les entreprises, les obstacles à l'accès des femmes aux premiers niveaux d'encadrement apparaissent fortement liés à des processus d'orientation intervenant en amont de la vie professionnelle. Les conditions temporelles de travail et une « culture » des longs horaires et des exigences de mobilité constituent enfin autant de conditions défavorables à l'ouverture des possibilités de promotion pour les femmes, des premiers niveaux aux plus hauts. On perçoit également ici les conséquences du partage inégal des responsabilités familiales, contraintes qui continuent à peser majoritairement sur les femmes.

La résistance du plafond de verre présente cependant des caractéristiques spécifiques, directement liées à des pratiques managériales reflétant la domination d'un mode masculin de carrière (Laufer, 2003). Les entreprises participant au groupe de travail sont apparues très conscientes des enjeux et attachées à faire bouger ces situations. Incontestablement, on assiste à un regain de mobilisation sur ces questions, dont témoignent les accords d'égalité

professionnelle multiples qui sont signés ou en cours de signature, et dans lesquels la question de l'égalisation des chances en matière de promotion et de carrière tient une place importante. Les représentants des directions de ressources humaines sont apparus très conscients des obstacles que constituent les pratiques de longs horaires de travail (entendre dans cette expression euphémisée une durée du travail journalière et hebdomadaire très supérieure à ce qu'implique normalement un emploi à temps plein), en même temps qu'ils ont paru quelque peu démunis pour contrer ce qui s'apparente à un « impératif » masculin quasi-culturel de la disponibilité. On peut sans doute y voir l'effet pervers de l'absence de débat dans la société sur le partage égal des responsabilités familiales entre les hommes et les femmes et la difficulté à donner dans les entreprises une légitimité suffisante à la question de la conciliation famille-emploi.

L'entrée des femmes en nombre dans la sphère des emplois techniques et industriels, la poursuite de leur progression dans les emplois scientifiques et d'ingénieurs, constituent bien sûr un préalable à l'ouverture de perspectives de promotion pour les femmes aux niveaux supérieurs. Les discussions du groupe de travail ont fait apparaître que la question de l'introduction de femmes dans des métiers traditionnellement masculins ne semble pas encore faire l'objet de politiques stabilisées ni consolidées. Celles-ci apparaissent en réalité fortement conditionnées par le contexte des besoins de recrutement, au plan quantitatif, voire qualitatif quand il s'agit de « mixer » les aptitudes ou les savoir-être féminins ou masculins⁴². Si les difficultés de recrutement sont un facteur déclenchant de nouvelles initiatives, à l'inverse, tout retournement de conjoncture semble exposer immédiatement les femmes entrées dans des métiers nouveaux pour elles au retour au chômage et à la précarité. Cette expérience de retour au chômage de celles qui n'ont pas bénéficié d'un couple favorable formation-embauche en CDI, garantissant dans les faits une poursuite de la formation à partir de l'intégration sur site, montre qu'il faudrait repenser la formation de reconversion. La sensibilité à la conjoncture de l'emploi des femmes dans les métiers masculins semble même imposer un changement d'optique : cesser les formations de faible ampleur et de courte durée et proposer des formations de plus longue durée, axées davantage sur la polyvalence ou des compétences complémentaires, et débouchant sur des certifications telles que des CAP, Bacs Pro ou des certifications de qualifications paritaires.

La faiblesse des effectifs de jeunes filles dans les formations initiales industrielles et techniques peut en outre être identifiée comme un important facteur de frein au recrutement et à l'emploi de femmes sur les emplois industriels qualifiés. Les représentations dominantes des professions masculines et féminines jouent dans les familles, à l'école, et dans les entreprises de manière concurrente, et il faut une mobilisation forte des Directions de Ressources Humaines, quand elles sont sensibilisées, pour ouvrir les mentalités aux multiples étages hiérarchiques de l'équipe (de l'atelier jusqu'à la direction), et s'assurer d'une bonne coopération de tous pour la réussite des embauches de femmes sur ces emplois. On pourrait

⁴² voir l'article de M. Pialoux et S. Beaud précité.

davantage parler de politiques émergentes, et une forte incitation publique pourrait les renforcer.

Concernant la progression des femmes dans les emplois d'ingénieurs et cadres, on peut espérer davantage de résultats des engagements pris dans les récents accords d'égalité professionnelle, visant à recruter des femmes en proportion des candidatures reçues ou en proportion du taux de féminisation des formations correspondantes, dans la mesure où la lettre de ces accords semble « coller » à la réalité des pratiques de recrutement direct, plutôt que par le filtre de l'intérim comme dans les emplois ouvriers. Les procédures complémentaires évoquées par les entreprises consistant à demander des comptes aux managers chargés des recrutements sur le nombre de femmes dont ils ont retenu les candidatures peuvent également pousser en ce sens. Mais une action sur l'organisation du travail des cadres et des managers reste essentielle, axée notamment sur une gestion maîtrisée du temps (en finir avec la culture des longs horaires, les réunions programmées tard le soir etc.) et la révision des exigences de mobilité, pour que ne soient pas exclues -ou ne s'auto-excluent pas- de ces emplois nombre de femmes soucieuses de ne pas sacrifier leur vie personnelle à leur vie professionnelle.

Du côté de la constitution de « viviers » de candidates à des emplois de nature industrielle ou scientifique, **la contribution du système éducatif à la diversification de l'orientation scolaire et professionnelle des jeunes filles est cruciale**. La survivance de pratiques d'orientation contribuant de manière quasi-mécanique à entretenir une répartition sexuée des formations montre que la sensibilisation du corps enseignant et des personnels éducatifs aux enjeux de l'égalité professionnelle est encore faible. Seule cette sensibilisation à grande échelle pourra enclencher un changement dans les choix et les pratiques individuels. Depuis 1984, ont été lancées plusieurs initiatives associant l'Education nationale, les services ministériels chargés des droits de femmes, et plus récemment, d'autres ministères impliqués dans des formations initiales. Mais on peut déplorer l'absence de visibilité de ces politiques sur le terrain, dans les établissements scolaires, et leur faible médiatisation. Si la bataille de la sensibilisation des responsables d'académie est presque gagnée, il reste à faire vivre dans tous les établissements la question du lien entre l'ouverture des choix de formation des jeunes filles et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Mais il est aussi essentiel que les entreprises réduisent ou fassent disparaître les obstacles matériels et culturels à l'embauche de jeunes filles et de femmes issues de spécialités de formation non traditionnelles pour elles, afin que les efforts réalisés dans la sphère de l'Education nationale soient encouragés par des débouchés visibles. Il faut noter à cet égard la présence dans les accords sur l'égalité professionnelle signés à partir de 2003, tant au niveau interprofessionnel que de branche ou d'entreprise⁴³, l'accent mis dans les paragraphes relatifs aux recrutements sur le souci de recruter des femmes dans les différents emplois en proportion de leur part dans les filières de formation initiale correspondantes. Ces dispositions nouvelles devraient

⁴³ Cf. l'accord national interprofessionnel du 1^{er} mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'accord de branche du 5 mars 2004 des industries électriques et gazières, l'accord du 13 juillet 2004 de EDF – Gaz de France, l'accord du 17 février 2004 de Renault, celui du 28 avril 2004 de France Télécom etc.

encourager l'ensemble des acteurs de l'orientation scolaire et professionnelle à poursuivre la sensibilisation des jeunes filles à l'intérêt des formations techniques et scientifiques. La coopération des deux univers de l'école et de l'entreprise est essentielle à la production d'égalité professionnelle et les accords récents sur l'égalité professionnelle pourraient renforcer la dynamique d'égalité entre les filles et les garçons à l'Education nationale, dans son volet orientation.

Après ce tour d'horizon des points principaux qui sont ressortis des discussions du groupe de travail, il y a place également pour quelques remarques de fond. Les travaux du groupe de travail qui ont permis de rédiger ce rapport ont été suivis avec une grande assiduité par les participants. L'atmosphère des réunions a montré un grand appétit d'échanges entre les participants sur les thèmes liés à la mixité professionnelle et une curiosité pour la problématique affichée de son lien avec la performance. Il nous semble que cette ouverture aux échanges peut s'expliquer par deux difficultés rencontrées par la plupart des participants au groupe de travail et mises en évidence dans leurs propos : tout d'abord celle de leur isolement dans leurs entreprises respectives, puis celle d'une menace constante sur la continuité des politiques qu'ils s'attachent à mettre en œuvre.

L'intérêt pour les questions de « mixité » professionnelle est-il porté par la Direction générale et l'état-major dans son ensemble, et ce dans la durée ? Ou bien n'est-il porté que par une personnalité isolée, certes en position de pouvoir dans l'entreprise et en capacité d'en organiser la prise en charge, mais susceptible de changer de poste ou d'entreprise sans avoir l'assurance que les actions « mixité » seront poursuivies ?

L'attribution du dossier « mixité » à une personne ou à une équipe, le plus souvent rattachée à la direction des ressources humaines, répond-elle à une sensibilisation de circonstance, liée à un affichage politique à la mode ou à un effet de calendrier tel que les trois ans de la loi Génisson ? Ou bien cet intérêt pour la mixité est-il lié à une politique soutenue, menée dans la durée, défendue par la Direction générale qui s'attachera à mobiliser tout l'état-major, à lui fixer des objectifs et à mesurer les résultats ? A demi-mot, ou plus explicitement, les représentants des entreprises à notre groupe de travail ou rencontrés lors des entretiens complémentaires ont souvent regretté leur position trop isolée, et pointé les difficultés liées à l'absence de suivi dans la durée du thème de la place des femmes dans l'entreprise, trop souvent défendu par une personne ou un dirigeant et non repris par son successeur.

A l'absence de suivi sur plusieurs années des actions « égalité professionnelle », correspond une capitalisation insuffisante des expériences, voire la perte d'expérience. Il est alors difficile de fonder dans l'entreprise une « tradition » de mobilisation sur l'égalité professionnelle, et de faire des questions de promotions des femmes à tous les niveaux, d'égalité des salaires, de politiques du temps de travail favorables à la conciliation famille-emploi, des questions qui vont de soi.

L'isolement des personnes chargées du dossier de l'égalité professionnelle n'est pas seulement noté du côté des directions d'entreprises. Leur action est-elle soutenue, discutée, aiguillonnée au sein des institutions représentatives du personnel, et en particulier par les commissions de l'égalité professionnelle qui sont mises en place dans les comités d'entreprise ou d'établissements ? En d'autres termes, le dialogue social est-il suffisamment vivant sur ces questions ? Si les directions d'entreprises ou leurs DRH sont engagées ou envisagent de s'engager dans des négociations menant à un accord d'égalité professionnelle au niveau central et avec leurs interlocuteurs syndicaux, sur le terrain, dans les établissements ou dans le quotidien de l'activité des comités d'entreprise et d'établissements, on n'a pas signalé un grand dynamisme de ces commissions. Elles semblent parfois placées en situation de chambre d'enregistrement, ou en situation d'être consultées sur des initiatives ne leur revenant pas. Cet état de fait est vraisemblablement lié à la difficulté de faire avancer la question de la mixité et de l'égalité professionnelle au sein des organisations syndicales, au même rang que les questions de salaire ou d'emploi. On peut y voir aussi la conséquence de la sous-représentation des femmes au sein des institutions représentatives ou des organisations syndicales.

L'ensemble de ces constats, isolement relatif des personnes chargées du dossier mixité, difficulté à assurer la continuité de la mobilisation de l'entreprise, faiblesse du dialogue social, montre que les enjeux de la mixité et de l'égalité professionnelle ont souffert et souffrent peut-être encore aujourd'hui dans notre pays d'un manque d'intérêt collectif et médiatique. A cet égard, on est peut-être à un tournant. En effet, depuis l'automne 2003, un certain nombre d'entreprises se sont engagées d'une manière volontariste dans la négociation d'accords sur l'égalité professionnelle au niveau central, un accord national interprofessionnel a été signé sur ce thème le 1^{er} mars 2004, qui devrait stimuler la négociation d'autres accords sur ce thème dans les branches ou les entreprises. Plusieurs entreprises du groupe de travail se sont engagées avec succès dans ces démarches. Ces accords ont un certain nombre de traits communs et certaines spécificités. Sans faire un inventaire complet du champ de ces accords, on peut noter que dans les uns, l'accent sera mis plus particulièrement sur la neutralisation des conséquences de la maternité ou de la parentalité sur la carrière ou sur les rémunérations, tandis que dans d'autres, on insistera de manière plus ou moins précise sur l'organisation du travail et du temps de travail et son incidence sur l'évaluation des performances, les possibilités de promotion ou les parties variables de rémunération. Deux orientations sont communes à la totalité de ceux que nous avons pu consulter. D'une part, comme on l'a noté plus haut, il est prévu d'appliquer une mixité des recrutements reflétant les proportions de jeunes gens et jeunes filles dans les différentes filières de formation initiale correspondant aux recrutements à effectuer. D'autre part, il est prévu de faire une évaluation de l'application de l'accord. Les modalités de cette évaluation sont diverses, aussi bien dans sa périodicité que dans ses moyens, une commission de suivi ou des commissions d'égalité professionnelle devant parfois être constituées pour la garantir. En ce sens, la loi Génisson qui prévoit la mise en place de tels accords semble avoir introduit une dynamique récente dont se sont saisis les

partenaires sociaux. Il y a là un élément structurant d'une continuité nouvelle de l'attention pour le thème de l'égalité professionnelle, tant du côté syndical que du côté patronal, et d'un renforcement de la concertation, qui pourraient remédier aux deux difficultés de l'isolement des acteurs concernés et de la fragilité des politiques d'égalité professionnelle dans la durée.

ANNEXE 1

<i>Ont participé au groupe de travail :</i>	
Accenture	Mme CARMINATI Armelle, Associée, Mme RICOCE Céline, Responsable du programme Accent sur elles
Adecco	M CONNAN Jean-François, Chef de projet RSE
Adia	Mme BOURNOVILLE Nathalie, Responsable développement RH
EADS	Mme BILLOUD Armelle, DRH
EDF	Mme MEYNAUD Hélène-Yvonne, Ingénieure senior de recherche, Mme VERDIER-NAVES Nicole, Directrice adjointe Cadres dirigeants
France Télécom	Mme DEJOUANY Laurence, Diversity manager
Gaz de France	Mme VINCOTTE Laure, Mission Diversité Féminisation
La Poste	Mme GORGEON Catherine, Responsable de la mission recherche(Direction de la stratégie SVIES), Mme LECHEVALLIER Marie-Hélène, Responsable projet renouvellement et développement des compétences, Mme BARRIERE Nicole, sociologue
Observatoire des métiers de l'assurance	M. LOBJEOIS Gérard, Secrétaire général
PSA - Peugeot Citroën	M. LEGALL Yann, Veille sociale
Etablissement X de PSA Peugeot-Citroën	M. A., Directeur d'établissement ; Mme B, opératrice de production, ; Mme C. responsable d'unité ; M. D Chef d'atelier
Schlumberger	Mme GORDON Jill, Employee Services Manager, North and Central Europe
SNCF	Mme BEAUQUIER Sophie, chargée de recherche, Mme DE MARIA Brigitte, Responsable pôle études et recherche RH, Mme HINGREZ Catherine, Responsable des politiques de l'emploi
Total	Mme FERRANT Catherine, Directrice de l'Innovation sociale, Mme GASTINEL Christine, Chef département diversité
Secrétariat aux droits des femmes	Mme BUFFIER-MOREL Martine, Chargée de mission
HEC	Mme LAUFER Jacqueline, Professeur à HEC
DARES Département métiers et qualifications	Mme MERON Monique, Chef du département Métiers et Qualifications de la DARES
DARES Mission animation de la recherche	Mmes MEDA Dominique, Chef de la Mission animation de la recherche (DARES), WIERINK Marie, chargée d'études/recherche, ACHIN Catherine, collaboratrice scientifique

<i>Ont été rencontrés ou contactés :</i>	
Axa	M. BRUSSIÉ Jean-Luc, Directeur Gestion des cadres et développement managérial, PROST Antoinette, Etudes développement durable et secrétariat général
ANPE	Mme GUILBODEAU Catherine, responsable d'ALE (ANPE)
Ministère de l'Education nationale	Mme TORSAT Dominique, Chargée de mission égalité hommes femmes, DESCO
Association RETRAVAILLER	Mme NALLET Françoise, Déléguée Générale

ANNEXE 2

Caractéristiques succinctes des entreprises membres du groupe de travail

Nota : les informations ne sont pas homogènes du fait de la diversité des renseignements ou documents rassemblés et les entreprises n'ayant que partiellement suivi les travaux du groupe ne sont pas présentées.

Accenture

Les effectifs et la féminisation :

3500 personnes en France, dont 300 en fonction support. Les femmes forment 22 % des consultants mais leur part diminue avec l'ancienneté :

de 0 à 2 ans	21 %
de 2 à 4 ans	26 %
de 4 à 6 ans	22,6 %
de 8 à 10 ans	12,5 %
de 11 à 14 ans	13,2 %

L'encadrement de direction ne compte que 4 % de femmes.

La place des femmes dans l'entreprise :

Les femmes représentent 22 % du total des cadres de l'entreprise. Ceci, compte tenu de l'importance des missions liées aux nouvelles technologies et à l'informatique et des recrutements plus importants d'ingénieurs que de diplômés d'écoles de commerce, constitue un taux très honorable de féminisation. La diminution du taux de femmes au fur et à mesure de l'ancienneté illustre cependant la survivance de mécanismes relevant du plafond de verre, que l'entreprise travaille très activement à faire reculer.

Les facteurs de mobilisation :

L'entreprise a observé que la trentaine constituait un tournant pour les femmes, correspondant à peu près à 8 ans d'ancienneté et à l'entrée dans les périodes de maternité. Elle a noté que le départ de femmes de l'entreprise anticipé d'un an en moyenne par rapport aux hommes constituait pour elle un manque à gagner, eu égard aux investissements en formation initiale consentis lors de l'embauche. Elle a également observé que les femmes qui restaient et qui accédaient aux emplois de tête de mission généraient une part plus que proportionnelle à leur présence à l'effectif en termes de chiffre d'affaire. Autant de raisons pour définir un plan d'action en faveur de la rétention des femmes dans l'entreprise et de l'amélioration de la mixité professionnelle.

ADECCO (Travail temporaire)

Les effectifs et la féminisation :

4564 salariés permanents en 2001, dont 3484 femmes, soit 76,33 %

La place des femmes dans l'entreprise :

Environ 60 % des cadres sont des femmes, mais du fait du taux de féminisation global et de la concentration des femmes aux niveaux non cadres 21.5 % des femmes sont cadres alors que 47.37 % des hommes sont cadres.

Taux de féminisation (hors cadres de direction) :

Assistant(e)s d'agence et secrétaires d'agence	95 %
Assistant(e)s de gestion	91 %
Assistant(e)s de recrutement	92 %
Responsables de recrutement	79 %
Attachés commerciaux	63 %
Chefs d'agences et Directeurs d'agences	64 %

Les facteurs de mobilisation :

La faible participation des femmes aux échelons de direction est identifiée comme un problème. En ce qui concerne le personnel temporaire, la promotion de la mixité professionnelle sera abordée à partir de l'expérience de l'entreprise en matière de lutte contre les discriminations et de soutien à l'emploi de personnel handicapé.

ADIA (Travail temporaire)

Les effectifs et la féminisation :

1951 salariés permanents en 2002, dont 77 % de femmes.
21 % des femmes sont cadres et 49 % des hommes.

La place des femmes dans l'entreprise :

Les femmes sont sur-représentées dans les niveaux inférieurs et moyens de la classification des emplois.

Aux niveaux moyens de la classification des emplois, on observe les proportions suivantes : au niveau 5 : elles représentent 67 % des effectifs, au niveau 6, 44 % et au niveau 7, 17 %, soit une moyenne de 62 % sur les 597 personnes de ces trois niveaux.

Trois femmes font partie des 18 personnes membres de l'encadrement direction, et trois figurent parmi les 12 plus hauts salaires de l'entreprise.

Les facteurs de mobilisation :

La question de la mixité professionnelle est abordée dans l'entreprise en ce qui concerne les personnels permanents sous l'angle du plafond de verre, au travers de la difficulté de faire accéder les femmes aux niveaux des directions régionales. Au niveau du personnel temporaire, on recherchera plutôt des actions partenariales avec les entreprises utilisatrices, mobilisant les acteurs locaux de la formation initiale et continue.

EADS

Les effectifs et la féminisation :

EADS est un groupe européen de l'industrie aéronautique présent en France, en Allemagne, en Espagne, au Royaume-Uni.

En France, les femmes forment 16 % des effectifs, 20 % de l'encadrement mais aucune femme ne fait partie du comité exécutif.

Taux de féminisation (2002)

France	16 %
Allemagne	13,7 %
Espagne	11,7 %
Royaume-Uni	11,8 %
Total groupe	14,3 %

La place des femmes dans l'entreprise :

Féminisation des niveaux d'emploi de l'encadrement supérieur (en ordre décroissant) :

Niveau 1	0 femme sur 12
Niveau 2	7 femmes sur 161, soit 4.1 %
Niveau 3	33 femmes sur 888, soit 3.6 %
Total niveaux 1 à 3	40 femmes sur 1075, soit 3.6 %

(Source HR Wide committee, décembre 2003)

Les facteurs de mobilisation :

C'est la perspective d'un retournement démographique sensible au niveau des recrutements dès 2006 qui a constitué le levier d'une politique de mixité professionnelle dont les principales orientations sont les suivantes :

- promouvoir le temps partiel pour les hommes comme pour les femmes
- favoriser la promotion des femmes et travailler en amont avec les grandes écoles
- constituer un groupe de travail européen travaillant sur la situation des femmes et propageant l'idée que la diversité est bonne pour EADS
- mettre en projet la négociation d'un accord sur l'égalité professionnelle.

EDF et Gaz de France

Les effectifs et la féminisation :

Selon le rapport égalité professionnelle pour 2002, commun aux deux entreprises EDF et Gaz de France, compte tenu de leurs effectifs communs (60 000 personnes) et du statut du personnel identique pour EDF et Gaz de France, le taux de féminisation des effectifs de EDF et Gaz de France est de 22,5 % :

Cadres	19,9 %
Maîtrise	25,12 %
Exécution	19,5 %

Parmi les non-statutaires, 48 % sont des femmes.

La place des femmes dans les entreprises :

On constate une grande disparité des taux de féminisation selon les secteurs des entreprises et les niveaux d'emploi. Sans surprise, c'est dans les domaines administratifs et tertiaires que les femmes sont les plus présentes y compris au niveau cadre.

	Exécution	Maîtrise	Cadres	Ensemble
Clientèle commercial	27.7	34.9	23.5	29.8
Exploitation	0.9	1.3	5.5	1.9
Maintenance	0.4	1.5	8.2	1.7
Recherche conception réalisation d'ouvrage	14.7	8.4	15.9	10.6
Logistique technique	8.6	16.6	20.7	16.6
Logistique tertiaire	63.7	70.7	30.5	61.3
Management prévention	3.2	17.6	19.8	17.9
Divers	20.7	31.5	22.0	27.0
Total	19.5	25.1	19.9	22.5

Source : REP EDF GAZ DE FRANCE 2002, DPRS

Les facteurs de mobilisation :

Chez EDF et Gaz de France, la question de la féminisation a fait l'objet de nombreux travaux depuis près de vingt ans, mais on a constaté peu d'évolutions pérennes, si ce n'est une lente féminisation et un début de progression des femmes vers les niveaux supérieurs. L'accord récent de branche des industries électriques et gazières a mis l'accent entre autres sur la formation.

Les entreprises paraissent sensibles à la perte que représente l'épaisseur du plafond de verre dans l'entreprise, qu'on mesure par la disproportion du pourcentage de femmes cadres et du pourcentage minime qu'elles représentent chez les cadres dirigeants (3 %). Par ailleurs, l'ouverture des métiers masculins aux femmes emporte bien souvent une amélioration globale des conditions de travail.

Il y a eu peu d'efforts de féminisation des métiers traditionnellement masculins mais une poignée d'ouvrières et de techniciennes du gaz et de l'électricité travaillent désormais. Certes, la question des viviers de recrutement est cruciale : ainsi par exemple, on compte très peu de femmes dans les BTS fluide, énergie, environnement qui conduisent aux métiers du gaz. En revanche, on a pu constater un effet vertueux lié aux 32 h / 35 h dont beaucoup d'hommes ont bénéficié : ces nouvelles pratiques d'organisation du travail ne permettent plus d'invoquer l'obstacle de la moindre disponibilité des femmes. Chez Gaz de France, des campagnes institutionnelles ont commencé à diffuser l'image de femmes parmi les « gaziers » depuis déjà un certain temps.

La question la mixité de l'encadrement et de la direction constitue aujourd'hui une priorité pour l'entreprise qui a confié en 2003 à une chargée de mission le soin de faire des propositions d'action. L'entreprise est soucieuse d'une perte de compétences qui se traduit entre la disproportion de femmes parmi les cadres (20 %) et leur plus faible part encore chez les cadres dirigeants (11 %). Les femmes ne quittent pas l'entreprise pour autant mais il y a une perte de compétences « vers le haut de la pyramide ». On a mis en place, dans une logique de diversité, un réseau interne d'hommes et de femmes, composé de cadres dirigeants, managers et jeunes cadres représentant l'ensemble des métiers de Gaz de France pour ancrer la démarche de mixité sur le terrain. Les jeunes cadres sont vus comme un levier pour faire évoluer les mentalités.

Un accord d'égalité professionnelle a été signé en juillet 2004. Ses signataires conviennent d'agir pour :

- Assurer l'égalité salariale et le cas échéant, prendre des mesures de rattrapage salarial
- Réaliser la mixité de l'emploi et du recrutement
- Renforcer la mixité des parcours professionnels à tous les niveaux
- Faciliter l'accès des femmes à la formation professionnelle
- Prendre en compte le temps de travail et adapter les conditions de travail
- Faire évoluer les mentalités, en sensibilisant tous les acteurs concernés par la mise en œuvre de l'accord et en communiquant auprès du personnel.

France Télécom

Les effectifs et la féminisation :

Le bilan social de France Télécom indique que, pour 2003, les femmes représentent environ 38 % des 110 271 employés, salariés et fonctionnaires confondus. Ceci est dû essentiellement à la forte proportion de femmes dans le nombre des départs définitifs de l'entreprise.

Par âges, il est à noter un bon équilibre hommes-femmes dans la tranche d'âge 20 à 30 ans. Par contre, il existe un déséquilibre dans la tranche d'âge 46-55 ans. Ceci est dû, en grande partie, aux recrutements de personnels techniques, à forte dominante masculine, à l'époque de l'extension du réseau téléphonique, au cours des années soixante-dix.

La répartition des femmes dans les différents métiers de France Télécom est très contrastée, comme le montre le tableau suivant pour 2003. Les femmes constituent de 55 à 61 % de la population dans six métiers. A l'inverse, elles sont près de 21 % dans quatre métiers. Plus particulièrement, dans les métiers techniques à fort effectifs, elles ne représentent que 13 % des personnels.

Libellé métiers	% Femmes	% Hommes
Autres métiers	36,80	63,20
Approvisionnement	37,58	62,42
Commercial	55,37	44,63
Communication	55,80	44,20
Finance/Gestion	56,98	43,02
Juridique	64,67	35,33
Logistique	53,26	46,74
Management	20,94	79,06
Qualité, audit, conseil	29,19	70,81
Recherche	22,33	77,67
Ressources humaines	63,03	36,97
Informatique	20,37	79,63
Technique	12,70	87,30
Total	37,26	62,74

La place des femmes dans l'entreprise :

Par catégories socio-professionnelles, au 31 décembre 2003, la répartition est la suivante :

	Femmes	Hommes
Cadres supérieurs	29,00 %	71,00 %
Cadres	28,70 %	71,30 %
Agents de maîtrise	27,85 %	72,15 %
Employés et techniciens	44,45 %	55,55 %
Total	37,26 %	62,74 %

Les facteurs de mobilisation :

Un accord égalité a été signé le 28 avril 2004. Il a été signé par les organisations syndicales suivantes : CFDT, CFTC, CGT, FO et SUD, représentant plus de 95 % des salariés de l'entreprise. Dans ce cadre, les signataires sont convenus d'agir notamment sur quatre axes principaux concernant :

- L'accès à l'emploi et à la formation
- L'évolution de carrière (promotion, rémunération...)
- L'organisation du travail
- La représentation des hommes et des femmes dans les élections professionnelles.

La Poste

Les effectifs et la féminisation :

Selon le Rapport Egalité professionnelle 2002, les femmes forment 49,3 % des effectifs (323 375 employés, statut fonction publique et salariés).

La place des femmes dans l'entreprise :

Cadres stratégiques 21,3 % de femmes sur 147 cadres stratégiques
Cadres supérieurs 34,8 % de femmes sur 3613 cadres supérieurs
Cadres 38,7 % de femmes sur 16406 cadres
Agents de catégorie I et II 51,6 % de femmes sur 139 508 agents
Total 49,3 % de femmes sur 323 375 personnes

Chez les facteurs, les femmes sont davantage représentées parmi les facteurs de droit privé : on trouve 32 % de femmes parmi les fonctionnaires qui représentent 60 % de l'ensemble. Les femmes forment 60 % des facteurs de droit privé, qui représentent 40 % du total des facteurs.

Les guichetiers sont à 72 % des femmes.

Les conseillers financiers sont à 59 % des femmes.

Les facteurs de mobilisation :

Du point de vue de la féminisation de l'encadrement, la Poste a un taux de féminisation plus élevé que l'ensemble des entreprises du secteur public. Les obstacles institutionnels à l'entrée de femmes dans certains métiers ont été levés en 1973/1974. L'entrée de femmes en nombre chez les facteurs a conduit à des aménagements ergonomiques qui s'avèrent profiter à tous et faciliter l'adaptation du métier à un personnel vieillissant. D'autres réformes comme la régionalisation des concours de recrutement s'avèrent également favorables à l'accès des femmes à des niveaux supérieurs, même si cette réforme n'a pas été engagée dans un objectif de favoriser la progression de la mixité professionnelle. En matière de contribution des femmes à la performance, l'entreprise observe que les femmes sont en règle générale surqualifiées à emploi équivalent par rapport aux hommes.

Observatoire des métiers de l'assurance

Les effectifs et la féminisation :

Les statistiques d'emploi établies par l'Observatoire des métiers des salariés de l'assurance rassemblent les effectifs des entreprises adhérentes à la FFSA et au GEMA (98,3 % des entreprises du secteur sont adhérentes). Globalement, elles comptabilisent 139 300 personnes en 2003.

En 2003, les femmes forment 56,4 % de ces effectifs.

La place des femmes dans les entreprises de la branche :

On constate depuis quelques années une féminisation de l'encadrement, due notamment aux multiples cessations d'activité à 60 ans permettant par substitution l'entrée de jeunes femmes. Entre 1996 et 2003, le pourcentage de femmes cadres est passé de 34 à 39 % et celui des cadres de direction de 11 à 18,7 %. L'arrêt des dispositifs de cessation anticipée d'activité va conduire à la diminution de ces flux d'embauches de substitution.

Le secteur connaît un déséquilibre hommes femmes en fonction des métiers. Quatre métiers sont peu féminisés : les métiers de l'informatique, les métiers d'experts et d'inspecteurs de risques industriels, les métiers d'assistance (commerciaux « assis », réorganisés sous la forme de constitution de plateformes de services téléphoniques) où la part importante de femmes (56 %) est en diminution, et les métiers de commerciaux, les commerciaux « debout » et itinérants étant jusqu'à récemment plutôt des hommes.

Les facteurs de mobilisation :

La sensibilisation à la problématique de la mixité professionnelle passe par la question de la pyramide des âges, face à un contexte qui fait disparaître les possibilités de cessation anticipée d'activité. Se posent en termes nouveaux le problème de la reconversion de gros effectifs de femmes peu qualifiées. Par ailleurs, la raréfaction des départs de cadres hommes avant 60 ans risque de diminuer les possibilités d'embauches de substitution de jeunes cadres, parmi lesquels les femmes étaient très nombreuses, voire majoritaires.

PSA Peugeot Citroën

Les effectifs et la féminisation :

En 2003, PSA emploie 84 459 salariés, dont 14.6 % de femmes. Cet effectif ne tient pas compte de la main-d'œuvre intérimaire.

La place des femmes dans l'entreprise :

Chez les ouvriers, on compte 12.6 % de femmes . Chez les ETAM, 20.1 % et chez les cadres 15.2 %.

A l'intérieur de la catégorie des ETAM, les taux de féminisation sont très différents selon les secteurs d'activité :

- 20 % chez les agents administratifs
- 2 % chez les agents de maîtrise
- 8 % chez les techniciens.

Les facteurs de mobilisation :

Les motifs de mobilisation de l'entreprise en faveur de la mixité professionnelle ont été :

- la volonté d'attirer les meilleurs talents
- la volonté de changer l'image masculine de l'industrie automobile
- l'évolution démographique
- l'attachement au dialogue social

L'entreprise a signé un accord sur l'égalité professionnelle et sur l'organisation du travail intérimaire le 4 novembre 2003. Les points forts du volet égalité professionnelle de l'accord sont les suivants :

- féminiser les recrutements (adapter le % de recrutements au % de candidatures féminines adaptées, et au % de jeunes filles sortant de formations adaptées)
- prêter une attention particulière aux femmes dans les situations de reconversions
- équilibrer les flux de promotions entre les hommes et les femmes

- accompagner les congés maternité et parentaux et neutraliser leurs effets sur la rémunération et la carrière
- mieux gérer les doubles carrières des couples employés chez PSA.

SNCF

Les effectifs et la féminisation :

Selon le rapport égalité professionnelle 2002, les femmes représentent 16 % d'un effectif total (cadre permanent et contractuels) de près de 180 000 personnes.

La place des femmes dans l'entreprise :

Au niveau exécution, les femmes forment 12 % des effectifs, au niveau de la maîtrise 16 %, 18 % des cadres mais 0.9 % des conducteurs de train et 32,8 % des « commerciaux roulants », ou contrôleurs. Chez ces derniers, la progression est notable : les femmes n'étaient que 20 % il y a dix ans.

Chez les contractuels, la féminisation est plus importante : 60 % des 7585 contractuels (à durée indéterminée et à durée déterminée) sont des femmes.

Les facteurs de mobilisation :

Le renouvellement démographique et les effets recrutement des 35 h ont constitué les motivations d'action de la SNCF en faveur de la mixité professionnelle. Au plan pratique, des objectifs de progression de la féminisation sont fixés métier par métier, par rapport aux taux mesurés en 1998, et annoncés dans le Plan annuel qualitatif de recrutement.

TOTAL

La place des femmes dans l'entreprise :

Total est une entreprise pétrolière, multinationale. Parmi les cadres, on compte 16 % de femmes, et parmi les cadres à haut potentiel, on trouve deux fois plus d'hommes que de femmes. Aux niveaux ingénieurs, il a été constaté que les recrutements de femmes sont en proportion inférieurs aux taux de femmes sortant des écoles d'ingénieurs. Si l'entreprise est consciente de cette faible participation des femmes aux niveaux d'encadrement et a pris quelques initiatives pour y remédier, elle n'a pas encore défini de plan d'action pour féminiser davantage les métiers de l'exécution.

Les facteurs de mobilisation :

Une politique en faveur de la mixité professionnelle a vu le jour chez Total à la faveur d'une politique plus générale de la diversité, axée à la fois sur le genre et sur l'internationalisation et le retournement démographique a été un puissant levier de sensibilisation. Plusieurs décisions ont été prises :

- caler les recrutements sur les sorties d'écoles d'ingénieurs
- créer un comité de la diversité rassemblant quatre dirigeants représentant les quatre branches de l'entreprise
- veiller à la situation des 30/40 ans, tout particulièrement à la situation des femmes et à la gestion des périodes de maternité
- veiller au déroulement de carrière des femmes.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

0) DONNEES GENERALES

- BARRERE-MAURRISSON Marie-Agnès, *La division familiale du travail : la vie en double*, Paris, PUF, 1992
- BARRERE-MAURRISSON Marie-Agnès, *Travail, famille, le nouveau contrat*, Paris, Gallimard, 2003
- BATTAGLIOLA Françoise, *Histoire du travail des femmes*, Paris, La Découverte, 2000
- BAUDOUX Claudine, ZAIDMAN Claude (dir.), *Egalité entre les sexes. Mixité et démocratie*, Paris, L'Harmattan, 1992
- BIHR Alain et PFEFFERKORN Roland, *Hommes, femmes, quelle égalité ? Ecole, travail, couple et espace public*, Paris, Editions de l'Atelier / Editions Ouvrières, Paris, 2002
- BLOCH F., BUISSON M., MERMET JC, « L'activité féminine : une affaire de famille », *Sociologie du Travail*, 33-2, 1991
- BULARD Martine, « Sexisme ordinaire au travail », *Manières de voir*, n°68, « Femmes rebelles », avril-mai 2003, pp. 36-41
- COMMAILLE Jacques, *Les stratégies des femmes*, Paris, La Découverte, 1992
- DARES, *Mixité et partage du travail*, rapport du BETA Université de Strasbourg, juin 1997
- DONIOL-SHAW Ghislaine, JUNTER-LOISEAU A., GENESTET V., GOUZIEN A., FORTINO Sabine, *La mixité au travail*, Paris, La Dispute, 2002
- FOUQUET Annie, RACK Claude, « Les femmes et les politiques d'emploi », *Travail, genre et société*, n°2, 1999
- HIRATA Hélène, KERGOAT Danièle, RIOT-SARCEY Michèle, VARIKAS Eleni, « Parité ou mixité », in AMAR Micheline (dir.), *Le Piège de la parité*, Paris, Hachette, 1999
- KERGOAT Danièle, « La division du travail entre les sexes », in KERGOAT Jacques (dir.), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, 1998
- LAUFER Jacqueline, *L'entreprise et l'égalité des chances. Enjeux et démarches*, Paris, La Documentation française, 1992
- LAUFER Jacqueline, MARRY Catherine, MARUANI Margaret, *Le travail du genre*, Paris, La Découverte, 2003
- Le DOEUFF Michèle, « Gens de science. Essai sur le déni de mixité », *NQF*, n°13/1, 1992
- LEROLLE A., *Les plans d'égalité professionnelle, étude, bilan 1983/1988*, La Documentation française, 1989

MARTIN Jacqueline, « Politique familiale et travail des femmes mariées en France : Perspective historique : 1945-1982 », *Population*, n°6, 1998, pp. 1119-1154

MARUANI Margaret (dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, La Découverte, 1998

MARUANI Margaret, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte, 2000

MEDA Dominique, *Le temps des femmes, pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion, 2000

MEYNAUD Hélène-Yvonne, « L'absence de mixité dans les entreprises du secteur public français : la construction sociale de l'inégalité professionnelle », in BAUDOUX Claudine, ZAIDMAN Claude (dir.), *Egalité entre les sexes. Mixité et démocratie*, Paris, L'Harmattan, 1992

MOLINIER Pascale, *L'énigme de la femme active*, Paris, Payot, 2003

SCHWEITZER Sylvie, *Les femmes ont toujours travaillé. Une histoire du travail des femmes aux XIXème et XXème siècles*, Paris, Odile Jacob, 2002

SERDJENIAN Evelyne, *L'égalité des chances ou les enjeux de la mixité*, Paris, Editions d'Organisation, 1988

SINGLY François de, *Le Soi, le couple et la famille*, Paris, Nathan, 1996

1) FEMMES ET PERFORMANCE

ADLER R., « Women in the Executive Suite Correlate to High Profits », *Harvard Business Review*, nov. 2001

BELGHITI Sophia, RODHAIN Florence, « Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 190-191, juillet-oct 1996, pp. 1093-1104

BENDER Anne-Françoise, PIGEYRE Frédérique, « L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise », *IAP*, 2003, pp. 78-86

BURKE R.J., McKEEN C.A., « Do women at the top make a difference ? Gender proportions and the experiences of managerial and professional women », *Human Relations*, vol. 49, n°8, pp. 1093-1104.

CASSELL Catherine, « The business case for equal opportunities : implications for women in management », *Women in Management Review*, Bradford, 1997, vol 12/1, pp 11-16

CATALYST, *Women incorporate Management Survey*, New York, 1990

CATALYST, *Mentoring. A guide to Corporate Programs and Practices*, New York, 1993

CATALYST, *The Bottom Line. Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, New York, 2004

Commission européenne, *Coûts et avantages de la diversité. Etude des méthodes et des indicateurs du rapport coût-efficacité des politiques de promotion de la diversité dans les entreprises*, Rapport de la DG Emploi, relations industrielles et affaires sociales, oct. 2003

CORNET A., RONDEAUX G., « Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes ? », *Actes du Congrès de l'AGRH*, St Quentin en Yvelines, 1998, pp. 414-422

COX T., *Cultural diversity in Organizations. Theory research and practices*, San Francisco, Berrett-Koehler, 1994

HUET M., « La concentration des emplois féminins », *Economie et Statistique*, n° 154, 1983

LANDRIEUX-KARTOCHIAN Sophie, « Gérer la diversité des ressources humaines, un enjeu stratégique : l'intégration des femmes dans le management », *Actes du Congrès de l'AGRH*, 2001 ?

MORRISSON A.M., *The new leaders : guidelines on leadership diversity in America*, San Francisco, Jossey Bass, 1992

RUDERMAN M.N., OHIOTT P.J., « Promotion decisions as a diversity practice », *Journal of Management Development*, vol. 14, n°2, 1995, pp. 6-24

SCHWARZ Felice N., « Women as a business imperative », *Harvard Business Review*, March-avril 1992, pp. 105-113

THIERRY Dominique, « Quand les entreprises agissent. Du non-problème aux bonnes pratiques », *Cadres CFDT*, n°408, janv. 2004, pp. 71-76

2) FEMMES ET PROMOTION

ALONZO Ph., LIAROUTZOS O., « Secrétaires, des carrières à la traîne », in MARUANI Margaret, *Les nouvelles frontières de l'inégalité, hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, La Découverte, MAGE, 1998, pp. 59-70

ANGELOFF T., *Le travail à temps partiel, un marché de dupes ?*, Paris, Ed. Syros, 2000

BAUER M. BERTIN-MOUROT B., *L'accès au sommet des grandes entreprises*, CNRS, Observatoire des dirigeants, 1995

BELGHITI S., « Les femmes cadres et le plafond de verre : kaléidoscope des programmes de développement de la mobilité verticale des femmes », *Actes du Congrès de l'AGRH*, Nantes, nov-déc 2002, pp. 19-36

BERTIN-MOUROT B., « La participation des femmes à l'exercice du pouvoir dans les grandes entreprises : quatre études de cas », *Les cahiers du Mage*, 1997, pp. 37-56

BIT, *La promotion des femmes aux postes de direction*, OIT, Programme des activités sectorielles, 1997

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., « Inégaux face à la mobilité », *Projet*, 271/2002

BONNET-POLESE I., « Le temps partiel choisi des cadres : une étude exploratoire qualitative des perceptions et des vécus de travail », *Actes du Congrès de l'AGRH*, Nantes, nov-déc 2002

BOUFFARTIGUES P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001

BRUTEL C., JEGOU M., RIEU C., « La mobilité géographique et la promotion professionnelle des salariés : une analyse par aire urbaine », *Economie et Statistique*, n°336, (53-68), 6-2000

CASSELL C., « A fatal attraction ? Strategic HRM and the business case for women's progression at work », *Personnel Review*, vol 25, n°5, 1996, pp. 51-66

CHAPOULIE S., « Une nouvelle carte de la mobilité professionnelle », *Economie et statistique*, n° 331, 2000-1

- COCKBURN C., *In the way of women : Men's resistance to sex equality in organizations*, London, Macmillan, 1991
- COUPPIE T., EPIPHANE D., FOURNIER, « Insertion professionnelle et début de carrière. Les inégalités hommes-femmes résistent-elles aux diplômés ? », *Cereq Bref*, n° 135, oct. 1997
- CROMPTON R., « Trajectoires féminines dans la banque et la pharmacie. Comparaison France/Grande-Bretagne », *Les Cahiers du Mage*, 1/1995, pp. 63-74
- DAUNE-RICHARD A.-M., « Qualifications et représentations sociales », in MARUANI Margaret (dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, La Découverte, MAGE, 1998, pp. 47-58
- FAGAN C. et BURCHELL B., *Gender, jobs and working conditions in the European Union*, European Foundation for the improvement of living and working conditions, 2002
- GADEA Ch., REZRARI A., « Cadres au travail : les nouvelles règles du jeu », la Découverte, 2004.
- HARLAN S. L., WHITE BERHEIDE C., *Barriers to workplace advancement experienced by women in low-paying occupations*, January 1994, Center for Women in Government, University at Albany, State University of New York
- HAVET N., SOFER C., « Les nouvelles théories économiques de la discrimination », *Travail, Genre et Sociétés*, n°7, 2002, pp. 83-116
- KANTER R. M., « Some effects of proportions on group life : skewed sex ratios and responses to token women », *The American Journal of Sociology*, Vol. 82, n° 5 (March 1977), pp. 969-990
- KERGOAT D., « La gestion de la mixité dans un mouvement social : le cas de la coordination infirmière », in BAUDOUX C., ZAIDMAN C. (dir.), *Egalité entre les sexes. Mixité et démocratie*, Paris, L'Harmattan, 1992
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., « Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques des ressources humaines », *Les Cahiers du CERGOR*, n° 03/01, janv. 2003
- LAUFER J., *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion, 1982
- LAUFER J., « Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps », *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 3, juillet-septembre 1998.
- LAUFER J., FOUQUET A., « A l'épreuve de la féminisation », in BOUFFARTIGUES Pierre (dir.), *Les Cadres. La grande rupture*, Paris, La Découverte, 2000, pp. 249-267
- LAUFER J., MARRY C., « Les cadres au regard du genre », Journée GDR Cadres- GDR Mage, IRESCO, Paris, 20 juin 2003
- MEDA D., « Les femmes peuvent-elles changer la place du travail dans la vie ? », *Droit Social*, 5/2000, pp. 463-470
- MEYNAUD H., « L'accès au dernier cercle : la participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°1, 1988, pp. 89-108
- PIGEYRE F., « Les carrières des femmes cadres : vers une gestion des ressources humaines sexuée ? », *Revue Française de Gestion*, n° 126, nov-déc 1999
- PIGEYRE F., « Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir », in BOUFFARTIGUES P. (dir.), *Les Cadres. La grande rupture*, Paris, La Découverte, 2000, pp. 269-280
- SILVERA R., « Les salaires, toutes choses inégales par ailleurs », in MARUANI M. (dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité, hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, la Découverte, Mage, 1998
- SOLOMON C.M., « Cracks in the Glass Ceiling », *Workforce*, vol. 9, sept. 2000, pp. 86-93

WIRTH L., « Women in managements : clother to breaking through the glass ceiling ? », *International Labour Review*, vol. 137, n°1, 1998, pp. 93-102.

3) FEMMES ET METIERS MASCULINS

ALONZO Ph., « Employés de bureau : le genre masculin n'est pas neutre », *Les Cahiers du Mage*, 1/95, pp. 43-52

BEAUD S., PIALOUX M., « Jeunes ouvrier(e)s à l'usine. Note de recherche sur la concurrence garçons/filles et sur la remise en cause de la masculinité ouvrière », *Travail, Genre et Sociétés*, n°8, 2002, pp. 73-104

BOIGEOL A., « Les femmes et les cours. La difficile mise en œuvre de l'égalité des sexes dans l'accès à la magistrature », *Genèses*, n°22, mars 1996, pp. 107-129

BOIGEOL A., « Les magistrates de l'ordre judiciaire : des femmes d'autorité », *Les Cahiers du Mage*, n°1/97, 1997

BUI-XUAN O., *Les femmes au Conseil d'Etat*, Paris, L'Harmattan, 2001

BURCHELL B., FAGAN C., *Gender, Jobs and working conditions in the European Union*, European Foundation for the improvement of working conditions, 2002

CACOUAULT M., « Féminisation et masculinisation des professions : approches historiques et comparatives. Introduction », *Les Cahiers du Mage*, n°1, 1995

CACOUAULT M., « La féminisation d'une profession est-elle le signe d'une baisse de prestige ? », *TGS*, n°5, 2001

CASSEL J., « Différences par corps : les chirurgiennes », *Cahiers du genre*, n° 29, 2000, pp. 53-81

COUPPIE T., EPIPHANE D., « Que sont les filles et les garçons devenus ? Orientation scolaire atypique et entrée dans la vie active », *Bref CEREQ*, n° 178, septembre 2001

CRISTOFARI M.-F., « Les conditions de travail des ouvrières : des différences qui perdurent », in ALEZRA C., LAUFER J., SUTTER Cl. (dir.), *La mixité du travail, une stratégie pour l'entreprise*, La Documentation française, 1987

Délégation au développement de la région nazairienne, « L'insertion des femmes dans les métiers industriels », *Les observatoires*, septembre 2001.

EPIPHANE D., « La féminisation de la catégorie des cadres au miroir de l'insertion des jeunes », in ARLIAUX M., ECKERT H. (dir.), *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, Paris, La Dispute, 2002

FORTE M., NISS M., REBEUH M.-Cl., TRAUTMANN J., TRIBY E., « De la division sexuée au partage du travail ? », *Travail et emploi*, n° 74, 1998

FORTINO S., « Après l'exclusion, la discrimination ? Effets attendus et inattendus de la mixité au travail » *Cadres (CFDT)*, n° 408, janv. 2004, pp. 17-24

GROZELIER A.-M., LABOURIE-RACAPE A., « L'accès des femmes aux emplois traditionnellement masculins, perspectives de la formation », *Travail et emploi*, n° 25, 1985

Haut comité éducation économie emploi, « L'enseignement supérieur court face aux défis socio-économiques, rapport d'activité 2002/2003 », La Documentation française, 2003.

KERGOAT D., *Les ouvrières*, Paris, Le Sycomore, 1982

- JANY-CATRICE F., PERNOD-LEMATTRE M., GRASSER B., « Conditions de travail et compétences des emplois non qualifiés », contribution au colloque de la DARES *Le travail non qualifié*, 4 mai 2004
- MARCHAND O., « Les emplois féminins restent très concentrés », *Données sociales*, INSEE, 1993, pp. 495-503
- MARUANI M., NICOLE Ch., « Au labeur des dames, métiers masculins, emplois féminins », Syros Alternatives, 1989
- MARRY C., « Femme et ingénieur, la fin d'une incompatibilité ? », *La Recherche*, n° 241, mars, 1992
- MARRY C., « Polytechniciennes=polytechniciens ? », *Les Cahiers du Mage*, 3-4 1995
- MARRY C., *Introduction à une table ronde Diplôme et métiers scientifiques et techniques : un lien plus étroit pour les femmes*, 2001 ou 2002
- L'Observatoire de l'ANPE, « Le chômage des femmes », portrait statistique, Les essentiels, décembre 2003
- PERROT M., « Qu'est-ce qu'un métier de femme ? », *Le Mouvement social*, VII-IX, n°140, 1987, pp. 3-8
- PRUVOST G., « Les "innommables" de la préfecture de Police », *L'Homme et la Société*, n°143-144, janvier-juin 2002, pp. 29-45
- PRUVOST G., « La féminisation de la force publique. Une uniformisation discrète ? », in CARREL M. et alii (dir.), *Le public en action. Usages et limites de la notion d'espace public en sciences sociales*, Paris, L'Harmattan, 2003, pp. 71-90
- QUEMIN A., « Modalités féminines d'entrée et d'insertion dans une profession d'élites : le cas des commissaires priseurs », *Sociétés contemporaines*, n°29, 1998, pp. 87-106
- SIMULA P., ROUALDES D., « Les prestataires de services informatiques, Une branche en expansion, des salariés qui bougent », *Bref CEREQ*, n° 189, septembre 2002
- SULTAN J., *Femmes dans le bâtiment, l'image et les représentations sociales du bâtiment, enquête auprès du grand public, de femmes et d'entreprises de bâtiment*, Rapport pour la DAEI du Ministère de l'Équipement, septembre 2003.
- WALLACE Ph. A., *Women in the Workplace*, Massachussets Institute of Technology, 1982

4) MIXITE, ORIENTATION ET SYSTEME EDUCATIF

- BATTAGLIOLA F., « Familles et devenir des filles », in COLL., *Fille ou garçon. Education sans préjugé ?*, Paris, Magnard, 1985, pp. 76-80
- BAUDELLOT Ch., ESTABLET R., *Allez les filles*, Paris, Seuil, 1992
- BOURDIEU Pierre, *La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998
- DARMON M., « La socialisation entre famille et école. Observation d'une classe de première année de maternelle », in *Sociétés et représentations*, n° 11, février 2001, p. 517/538
- DAUNE-RICHARD A.-M., « Autres histoires de transfuges ? Le cas de jeunes filles inscrites dans des formations « masculines » de BTS et de DUT industriels, *Formation emploi*, n° 29, 1990
- DAUNE-RICHARD A.-M., « Qualifications et représentations sociales », in *Les Nouvelles frontières de l'inégalité*, sous la direction de M. Maruani, Ed. La Découverte/MAGE, 1998

DAUNE-RICHARD A.-M. et MARRY C., « Autres histoires de transfuges ? Le cas des jeunes filles inscrites dans des formations masculines de BTS ou de DUT industriels », *Formation-emploi*, n°29, janvier-mars 1990, pp. 35-50

DURU-BELLAT M., *L'école des filles. Quelle formation pour quels rôles sociaux ?*, Paris, L'Harmattan, 1990

FERRAND M., IMBERT F., MARRY C., « Femmes et sciences. Une équation improbable ? L'exemple des normaliennes scientifiques et des polytechniciennes », *Formation Emploi*, n°55, juillet-septembre 1996, pp. 3-17

GIANINI BELOTTI E., *Du côté des petites filles. L'influence des conditionnements sociaux sur la formation du rôle féminin dans la petite enfance*, Paris, Des femmes, 1973

GUILLAUMIN C., « Le Corps construit », *Sexe, race et pratique du pouvoir*, Paris, Côté-femmes, 1992

HENOQUE M., LEGRAND A., L'évaluation de l'orientation à la fin du collège et au lycée, rêves et réalités de l'orientation, Haut Conseil de l'évaluation de l'école, mars 2004.

LELIEVRE F. et C., *Histoire de la scolarisation des filles*, Paris, Nathan, 1990

MARRY C., « Filles et garçons à l'école : du discours muet aux controverses des années 1990 », in LAUFER J., MARRY C., MARUANI M. (dir.), *Masculin-Féminin : questions pour les sciences de l'homme*, Paris, PUF, 2001

MARRY C., 2004, Les femmes ingénieurs, une révolution respectueuse, Ed. Belin, collection Perspectives sociologiques

MOSCONI N., « Les ambiguïtés de la mixité scolaire », in *Egalité entre les sexes, mixité et démocratie*, sous la direction de C. Baudoux et C. Zaidman, L'Harmattan, 1992

MOSCONI N., « C'est technique, est-ce pour elles ? Les filles dans les sections techniques industrielles des lycées », *TGS*, n°9, 2003

MOSCONI N., *La Mixité dans l'enseignement secondaire : un faux-semblant ?*, Paris, PUF, 1989

MOSCONI N., *Femmes et savoir. La société, l'école et la division sexuelle des savoirs*, Paris, L'Harmattan, 1995

MOSCONI N., « C'est technique, est-ce pour elles ? Les filles dans les sections techniques industrielles des lycées », *Travail, genre et sociétés*, n° 9, 2003

TORSAT D., « Les politiques d'égalité à l'école entre les filles et les garçons 1984/1999 », in *Filles et garçons à l'école : une égalité à construire*, sous la direction de Françoise Vouillot, Ministère de l'Education nationale, de la recherche et de la technologie, CNDP, 1999.

Ministère de l'Education Nationale, Dossier de presse Campagne métiers / mixité, mardi 5 mars 2002 (www.education.gouv.fr/presse/2002/mixite/campagnedp1.htm)

VINCENT S., *Le jouet et ses usages sociaux*, Paris, La Dispute, 2001

ZAIDMAN C., « Mixité scolaire, mixité sociale ? Les résistances à la mixité », in BAUDOUX C., ZAIDMAN C. (dir.), *Egalité entre les sexes. Mixité et démocratie*, Paris, L'Harmattan, 1992

ZAIDMAN C., *La mixité à l'école primaire*, Paris, L'Harmattan, 1996

6) ETUDES DE CAS

BERTAUX- WIAMES I., « Les rapports sociaux de sexe, un objet social manqué. A propos de la Poste », *Cahiers du Genre*, 26/1999

BERTAUX-WIAMES I., JEANTET A., LINHART D., *Les Temps modernes de la Poste. Vie privée, travail public et réforme managériale*, Mission de la Recherche de la Poste, 1999

MEYNAUD H.-Y(dir.), *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherche à EDF*, Paris, La Découverte, 1996

SCHELLER L., « Les Bus ont-ils un sexe Les femmes machinistes ; approche psychodynamique de la division sexuelle du travail à la RATP », Rapport de recherche, Bulletin *Prospective et recherches sociétales*, n°108, Dépt développement RATP, mai 1996

SERDJENIAN E., *Sur IBM, l'égalité des chances ou les enjeux de la mixité*, Les Editions d'organisation, 1988

- № 1 *La négociation salariale de branche entre 1985 et 1993*, par Olivier BARRAT (DARES), septembre 1994.
- № 2 *Créations et suppressions d'emplois en France. Une étude sur la période 1984-1992*, par S. LAGARDE (INSEE), E. MAURIN (DARES), C. TORELLI (INSEE), octobre 1994.
- № 3 *L'impact du coût sur la substitution capital-travail*, par Ferhat MIHOUBI (DARES), novembre 1994.
- № 4 *Éducation, expérience et salaire. Tendances et évolutions de long terme*, par D. GOUX (INSEE) et Eric MAURIN (DARES), novembre 1994.
- № 5 *Origine sociale et destinée scolaire. L'inégalité des chances devant l'enseignement à travers les enquêtes FQP 1970, 1977, 1985 et 1993*, par D. GOUX (INSEE) et Eric MAURIN (DARES), décembre 1994.
- № 6 *Perception et vécu des professions en relation avec la clientèle*, par Sabine GUYOT et Valérie PEZET (Institut pour l'amélioration des conditions de travail), déc. 1994.
- № 7 *Collectifs, conflits et coopération dans l'entreprise*, par Thomas COUTROT (DARES), février 1995.
- № 8 *Comparaison entre les établissements des PME des grandes entreprises à partir de l'enquête RÉPONSE*, par Anna MALAN (DARES) et Patrick ZOUARY (ISMA), septembre 1996.
- № 9 *Le passage à une assiette valeur ajoutée pour les cotisations sociales : une approche sur données d'entreprises*, par Gilbert CETTE et Élisabeth KREMP (Banque de France), novembre 1996.
- № 10 *Les rythmes de travail*, par Michel CÉZARD et Lydie VINK (DARES), décembre 1996.
- № 11 *Le programme d'entretien auprès des 900 000 chômeurs de longue durée - Bilan d'évaluation*, par Marie RUAULT et René-Paul ARLANDIS (DARES), mars 1997.
- № 12 *Créations et suppressions d'emplois et flux de main-d'oeuvre dans les établissements de 50 salariés et plus*, par Marianne CHAMBAIN et Ferhat MIHOUBI (DARES), avril 1997.
- № 13 *Quel est l'impact du commerce extérieur sur la productivité et l'emploi ? Une analyse comparée des cas de la France, de l'Allemagne et des États-Unis*, par Olivier CORTES et Sébastien JEAN (CEPII), mai 1997.
- № 14 *Bilan statistique de la formation professionnelle en 1995-1996* - DARES, mai 1997.
- № 15 *Les bas salaires en France 1983-1997*, par Pierre CONCIALDI (IRES) et Sophie PONTHEUX (DARES), octobre 1997.
- № 16 *Les jeunes en difficulté à travers le réseau des missions locales et des PAIO entre 1994 et 1996 - Résultats du panel TERSUD de 1997*, DARES et DIJ, janvier 1998.
- № 17 *L'impact macro-économique d'une politique de RTT : l'approche par les modèles macro-économiques*, DARES (Mission analyse économique), SEMEF-BDF, OFCE, janvier 1998.
- № 18 *L'opinion des Français face au chômage dans les années 80-90*, par Jacques CAPDEVIELLE et Arlette FAUGERES (CEVIPOF), janv. 1998.
- № 19 *Intéressement et salaires : Complémentarité ou substitution ?* par Sylvie MABILE, DARES, mars 1998.
- № 20 *L'impact économique de l'immigration sur les pays et régions d'accueil : modèles et méthodes d'analyse*, par Hubert JAYET, Université des sciences et technologies de Lille I, avril 1998.
- № 21 *Analyse structurelle des processus de création et de suppression d'emplois*, par Frédéric KARAMÉ et Ferhat MIHOUBI, DARES, juin 1998.
- № 22 *Quelles place pour les femmes dans les dispositifs de la politique de l'emploi entre 1992 et 1996 ?*, par Franck PIOT, DARES, août 1998.
- № 23 *Deux années d'application du dispositif d'incitation à la réduction collective du temps de travail*, par Lionel DOISNEAU, DARES, sept. 1998.
- № 24 *Le programme « Nouveaux services-Emplois jeunes », d'octobre 1997 à octobre 1998*, par Françoise BOUYGARD, Marie-Christine COMBES, Didier GÉLOT, Carole KISSOUN, DARES, novembre 1998.
- № 25 *Une croissance plus riche en emplois depuis le début de la décennie ? Une analyse en comparaison internationale*, par Sandrine DUCHÊNE et Alain JACQUOT, DARES et INSEE, mars 1999.
- № 26 *Stratégies concurrentielles et comportements d'emploi dans les PME - Un état de la littérature*, par Philippe TROUVÉ, avril 1999.
- № 27 *Effets sur les trajectoires des chômeurs d'un passage dans deux dispositifs de politique d'emploi (CES-SIFE), Rapport final pour la convention du 15/06/98 (n° 98020) passée entre le Gréquam et la Dares*, Christelle BARAILLER, mai 1999.
- № 28 *Les inégalités salariales entre hommes et femmes dans les années 90*, par Dominique MEURS et Sophie PONTHEUX, ERMES- Paris II et DARES, juin 1999.
- № 29 *Les allocataires du RMI et l'emploi*, par Dominique ARNOUT (Rapport de stage), juin 1999.
- № 30 *Les stratégies des entreprises face à la réduction du temps de travail*, par Anne-Lise AUCOUTURIER, Thomas COUTROT (DARES) et Étienne DEBAUCHE (Université Paris X-Nanterre), septembre 1999.
- № 31 *Le mandatement dans le cadre de la loi du 13 juin 1998*, par Christian DUFOUR, Adelheid HEGE, Catherine VINCENT et Mouna VIPREY (IRES), octobre 1999.
- № 32 *L'effort financier des collectivités locales dans la lutte contre le chômage et pour l'aide à l'emploi*, par Jacques ABEN, Paul ALLIES, Mohammad-Saïd DARVICHE, Mohammed DJOULDEM, Muriel FROEHLICH, Luis DE LA TORRE, octobre 1999.
- № 33 *La dynamique asymétrique des flux de création et de suppression d'emplois : une analyse pour la France et les États-Unis*, par Frédéric KARAMÉ (DARES), nov. 1999.
- № 34 *Évaluation d'une mesure de politique pour l'emploi : la convention de conversion*, par Marc WEIBEL (rapport de stage), janvier 2000.
- № 35 *Premières évaluations quantitatives des réductions collectives du temps de travail*, par Murielle FIOLE, Vladimir PASSERON et Muriel ROGER, janvier 2000.
- № 36 *La durée annuelle et l'aménagement du temps de travail en 1994*, par Annie DELORT et Valérie LE CORRE, février 2000.
- № 37 *Analyse des premiers accords conventionnés de passage à 35 heures - Étude monographique de 12 accords*, par Pierre BOISARD et Jérôme PELISSE, février 2000.
- № 38 *Syndrome, miracle, modèle polder et autres spécificités néerlandaises : quels enseignements pour l'emploi en France ?*, par Sébastien JEAN (CEPII), août 2000.
- № 39 *La mise en œuvre de la formation dans les contrats de qualification - Rapport final*, par Marie-Christine COMBES (GPI-MIS), octobre 2000.
- № 40 *L'impact du développement des services sur les formes du travail et de l'emploi - Rapport final pour la Dares*, par Christian du TERTRE et Pascal UGHETTO (IRIS-Université Paris-IX-Dauphine), novembre 2000.
- № 41 *Le suivi du plan social par l'employeur au service de l'amélioration du processus décisionnel : l'apport de trois études de cas*, par Christophe CORNOLT, Yves MOULIN et Géraldine SCHMIDT (Université Nancy II), février 2001.
- № 42 *L'impact des marchés financiers sur la gestion des ressources humaines : une enquête exploratoire auprès des grandes entreprises françaises*, par Sabine MONTAGNE et Catherine SAUVIAT (IRES), mars 2001.
- № 43 *L'impact du traitement des activités occasionnelles sur les dynamiques d'emploi et de chômage (Convention d'étude Dares-Ires)*, par Hervé HUYGHUES DESPOINTE, Florence LEFRESNE et Carole TUCHSZIRER, mars 2001.
- № 44 *L'adaptation des marchés du travail à l'évolution des systèmes de retraite*, par Antoine BOMMIER, Thierry MAGNAC et Muriel ROGER, avril 2001.
- № 45 *Étude de la démographie des organismes de formation continue*, par Isabelle BAUDEQUIN, Annie CHANUT, Alexandre MELIVA (DARES et CEREQ), juin 2001.
- № 46 *L'évolution des sorties d'emploi vers la retraite et la préretraite. Une approche par métiers*, par Agnès TOPIOL (DARES), juillet 2001.
- № 47 *Prospective des métiers à l'horizon 2010 : une approche par familles d'activité professionnelles*, par Agnès TOPIOL (DARES), juin 2001.
- № 48 *L'évolution des sorties d'emploi vers la retraite et la préretraite*, juillet 2001.
- № 49 *L'information statistique sur la participation des entreprises à la formation continue : état des lieux et évolutions possibles*, août 2001.
- № 50 *Base de données des comptes sociaux des entreprises commerciales (fichiers DIANE). Panel DIANE/UNEDIC, période 1991-1999*, par Anne SAINT-MARTIN (DARES), janvier 2002.
- № 51 *Dynamique des métiers et usage de l'informatique : une approche descriptive*, par Thomas COUTROT (DARES) et Jennifer SIROTEAU, février 2002.
- № 52 *Licenciements et marchés financiers : les illégitimités de la convention financière*, par Tristan BOYER (FORUM), avril 2002.
- № 53 *Mécanisme du plan de licenciement : déconstruction d'argumentaires économiques de projets de licenciements*, par Tristan BOYER (FORUM), avril 2002.
- № 54 *À la recherche du temps gagné : des salariés face aux 35 heures*, par Jérôme PELISSE (CEE), mai 2002.
- № 55 *La réduction du temps de travail en Lorraine : enjeux, négociations et pratiques des entreprises*, par Lionel JACQUOT (LASTES) et Nora SETTI (GREE), avril 2002.
- № 56 *Principaux résultats de l'enquête RTT et modes de vie*, par Marc-Antoine ESTRADÉ et Dominique MEDA (DARES), mai 2002.
- № 57 *Enquête passages : projets, attitudes, stratégies et accords liés à la généralisation des 35 heures - Guide méthodologique et analyse préliminaires*, par Mathieu BUNEL, juillet 2002.
- № 58 *Cohésion sociale, emploi et compétitivité : éléments pour un débat*, par Rachel BEAUJOLIN-BELLET, Marc-Antoine ESTRADÉ, Jean-Yves KERBOUC'H, Tristan KLEIN, Frédéric LERAI, Dominique MEDA, Anne SAINT-MARTIN, Frédéric TRIMOUILLE (DARES), août 2002.
- № 59 *La politique de l'emploi au prisme des territoires*, par Thierry BERTHET, Philippe CUNTIGH (CERVL-CEREQ) et Christophe GUITTON (DARES), septembre 2002.
- № 60 *Comparaison internationales de durée et de productivité*, par Odile CHAGNY et Mireille BRUYERE (Observatoire Français des Conjonctures Économiques), sept. 2002.
- № 61 *L'effet des 35 heures sur la durée du travail des salariés à temps partiel*, par Aline OLIVEIRA (ENSAE) et Valérie ULRICH (DARES), sept. 2002.
- № 62 *Les effets du dispositif d'intéressement sur l'insertion au marché du travail des bénéficiaires de l'allocation chômage*, par Nadia ALIBAY et Arnaud LEFRANC (Université de Cergy-Pontoise), octobre 2002.
- № 63 *Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information*, par Yannick FONDEUR et Catherine SAUVIAT (DARES), nov. 2002.
- № 64 *Enquête « REPONSE » 1998 - Questionnaire « Représentants du personnel » - De la participation au conflit*, par Daniel FURJOT (DARES), déc. 2002.
- № 65 *Développement et dialogue social - Les TPE face aux 35 heures*, par Pascal CHARPENTIER (CNAM) et Benoît LEPLY (GIP-MIS), janvier 2003.
- № 66 *La mobilité professionnelle et salariale des salariés âgés analysée à travers les DADS*, par Frédéric LAINÉ, mars 2003.
- № 67 *Un indicateur régional d'évolution mensuelle d'emploi dans les établissements de 50 salariés ou plus*, par Magda TOMASINI, avril 2003.
- № 68 *La réorganisation du travail et son impact sur les performances des entreprises industrielles : une analyse sur données françaises 1995-1999*, par Véronique JANOD et Anne Saint-Martin, avril 2003.
- № 69 *Discrimination et emploi : revue de la littérature*, par Hélène GARNER-MOYER, mai 2003.

- N° 70 *Impact du traitement des activités occasionnelles sur les dynamiques d'emploi et de chômage - 2ème partie Espagne - Italie*, par Florence LEFRESNE (IRES) et Carole TUCHSZIRER (IRES), mai 2003.
- N° 71 *Souplesse et sécurité de l'emploi : Orientations d'études et de recherches à moyen terme*, coordination par Carole Yerochewski, juin 2003.
- N° 72 *Séries de données sur les mouvements de main-d'oeuvre 1996-2001*, par Lucile Richet-Mastain, juillet 2003.
- N° 73 *35 heures et mise en oeuvre des dispositifs de modulation/annualisation dans les enquêtes REPONSE et PASSAGES*, par Matthieu Bunel, août 2003
- N° 74 *Le licenciement pour motif personnel : une catégorie juridique aux contours flous et difficiles à cerner par les statistiques administratives*, par Maria-Teresa Pignoni et Patrick Zouary (Si2S), octobre 2003
- N° 75 *Plan national d'action pour l'emploi 2003. Annexe statistique. Indicateurs de suivi et d'évaluation*, coordination Christine Charpail et Norbert Holcblat, octobre 2003.
- N° 76 *Les estimations mensuelles d'emploi salarié dans le secteur concurrentiel*, par Raphaël Cancé, octobre 2003.
- N° 77 *Les déterminants du jugement des salariés sur la RTT*, par Gilbert CETTE (CEDERS), Nicolas DROMEL (GREQAM) et Dominique Méda (DARES), novembre 2003.
- N° 78 *Trajectoires passées par un emploi à bas salaire. Une étude à partir du panel européen des ménages*, par Bertrand LHOMMEAU (DARES), novembre 2003.
- N° 79 *Evaluation des statistiques administratives sur les conflits du travail, par Delphine BROCHARD (MATISSE-CNRS)*, novembre 2003.
- N° 80 *Les disparités de rémunération entre hommes et femmes : la situation de quatre branches professionnelles*, par Fathi FAKHFAKH (Université Paris II - ERMES), Séverine LEMIERE (Université du Littoral - MATISSE), Marie-Pierre MERLATEAU (Université Paris II - ERMES) et Dominique MEURS (Université Paris II - ERMES), janvier 2004.
- N° 81 *Arbitrage entre flexibilité interne et flexibilité externe : une analyse empirique*, par Matthieu BUNEL (IREGE - Université de Savoie), mai 2004.
- N° 82 *Dossier Age et emploi : synthèse des principales données sur l'emploi des seniors*, coordination Frédéric LERAIS et Pierre MARIONI, mai 2004.
- N° 83 *La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature*, par Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN (Université Paris I - Panthéon Sorbonne, CERGORS), octobre 2004
- N° 84 *En 2002, l'insertion des jeunes dans l'emploi se fait plus ou moins lentement selon les pays européens*, par François BRUNET, octobre 2004.
- N° 85 *Etude de qualité sur le questionnement relatif au temps de travail dans les enquêtes Acemo*, par l'ENSAE Junior Etudes, octobre 2004.
- N° 86 *Les processus de mise en oeuvre de l'offre de formation Unédic dans le cadre du PARE (plan d'aide au retour à l'emploi)*, par Florence LEFRESNE et Carole TUCHSZIRER (IRES), avec la collaboration statistique de Hervé Huyghues Despointes, octobre 2004.
- N° 87 *Quels effets de la négociation salariale d'entreprise sur l'évolution des salaires entre 1999 et 2001 ?*, par Abdenor BRAHAMI et Catherine DANIEL, novembre 2004.
- N° 88 *Plan national d'action pour l'emploi 2004. Annexe statistique. Indicateurs de suivi et d'évaluation*, coordination Christine Charpail, novembre 2004.
- N° 89 *Les expositions aux risques professionnels par secteur d'activités - Résultats SUMER 2003*, par Dr R. ARNAUDO, Dr I. MAGAUD-CAMUS, Dr N. SANDRET (DRT - Inspection médicale du travail et de la main-d'oeuvre), M.-C. FLOURY, N. GUIGNON, S. HAMON-CHOLET, D. WALTISPERGER (Dares) et E. YILMAZ (stagiaire du DESS «Techniques statistiques et informatiques» Université Panthéon Assas Paris 2), décembre 2004.
- N° 90 *Les pouvoirs du temps. La transformation des régulations dans les organisations du travail après la RTT*, par Michel PEPIN, en collaboration avec Bernard DOERFLINGER, Yves JORAND, Myriame MAUFROY (ESSOR Consultants), janvier 2005.
- N° 91 *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité*, par Catherine ACHIN, Dominique MEDA, Marie WIERINK, janvier 2005.