

"L'entreprise doit désormais se conjuguer au féminin/masculin"



Il n'est pas question d'avancées féminines et de reculs masculins, mais de la rencontre du féminin et du masculin dans un espace partagé, de la reconnaissance mutuelle de l'autre dans ses différences.

L'entreprise se trouve au cœur de cette mutation inédite. Elle doit apprendre à valoriser ses forces vives, en s'appuyant justement sur leurs dissemblances. Aujourd'hui, favoriser la mixité s'impose déjà comme une décision managériale fondamentale.

Patrick Banon, écrivain, essayiste, directeur de l'Institut des sciences de la diversité, Chercheur, associé à la Chaire Management et Diversité de l'Université Paris-Dauphine a récemment publié : [Osons la Mixité, L'entreprise au féminin masculin \(Prisma éditions\)](#), et nous fait l'honneur de répondre à quelques-unes de nos questions sur ce sujet si passionnant.

Vous retracez dans votre ouvrage quelques éléments historiques de l'inégalité homme/femme au sens large et au sein de l'entreprise. Est-il possible de vous demander de nous « résumer » en quelque ligne cet historique ?

Le processus de sédentarisation, l'invention de l'agriculture ont contribué, il y a environ douze millénaires, à la sacralisation du territoire nourricier et à son appropriation par « ceux de la terre ». Une rupture mentale qui a notamment suscité la création d'une échelle de différenciation sociale entre les personnes, délimitant d'abord le rôle des femmes. Ce statut asymétrique entre féminin et masculin, est la véritable matrice de la différenciation avec « les autres », ceux qui ne sont pas de la terre : les étrangers ; ceux qui ne sont pas ressemblant avec les modèles du territoire de référence ; ceux aussi qui n'adorent pas les mêmes divinités.

La capacité féminine à apporter la vie dans ce monde, suscitera toutes les craintes par sa supposée proximité avec la mort. Le corps féminin, « porte de l'enfer » selon Tertullien, théâtre de manifestations sanglantes inconnues du corps masculin, suscitera toutes les peurs au point de le condamner à une impureté perpétuelle. Mises sous tutelle masculine, les femmes à travers le monde seront maintenues loin de la vie sociale, loin de la pratique des cultes, loin de l'accès à la connaissance, interdites d'indépendance économique et exclues de la plupart des métiers.

Aujourd'hui, la globalisation de l'économie, la libre circulation des idées, la déterritorialisation des religions, des traditions et des cultures et la désacralisation de la terre de référence, agissent sur les aspects fondamentaux des organisations humaines. Le féminin a désormais vocation à retrouver un statut symétrique par rapport au masculin. C'est donc de la refondation d'un nouveau monde qu'il s'agit. L'entreprise en particulier se trouve au cœur de cette mutation inédite, et doit désormais se conjuguer au féminin masculin.

Comment se fait-il que les discriminations professionnelles en fonction du sexe persistent malgré la législation existante ?

Être égaux juridiquement tout en vivant dans des espaces séparés ne ferait que nourrir ces stéréotypes qui réduisent les êtres humains à leurs apparences. Il ne suffit pas de voter des lois condamnant l'inégalité pour obtenir une véritable égalité sociale et professionnelle entre femmes et hommes. En fait, tant qu'il n'y aura pas de réelle mixité, il n'y aura pas de réelle égalité.

Le défi est immense, car la réunion inédite du féminin et du masculin dans un même territoire pose la question inévitable de la redéfinition des identités individuelles dans des espaces collectifs. Il ne s'agit plus de complémentarité mais d'interdépendance. Les identités des hommes comme des femmes sont fragilisées par ce bouleversement social et culturel. Forte est donc la tentation de revenir aux règles d'avant, à l'archaïque système de pensée patriarcal et à ses stéréotypes.

La mixité ne peut simplement être déclarée. Elle doit se construire avec prudence et vigilance. Cette harmonisation du monde concerne autant les femmes que les hommes. Un idéal qui doit d'abord se construire au sein de sa famille, puis à l'école, et dans l'entreprise qui y rassemble une diversité de profils autour d'un projet collectif.



Qu'est ce qu'un professionnel des ressources humaines, à son niveau, celui de l'entreprise, pourrait mettre en place pour améliorer la mixité et gommer quelques inégalités ?

L'entreprise est aujourd'hui responsable du bien-être de ses salariés. Pour l'entreprise, il s'agit notamment d'accompagner ses employés dans leur parcours familial et non de faire passer celui-ci au second plan. L'accomplissement d'un projet familial fait souvent partie de la personnalité de ses employés, féminins ou masculins. La création d'un service de crèches pour ses salariés est un moyen efficace d'éviter les interruptions de carrière. Favoriser et valoriser le congé parental est une étape essentielle dans la déssexualisation des carrières professionnelles.

L'entreprise peut aussi agir par une stratégie de symboles : respecter le principe de féminisation des noms des métiers et des fonctions ; favoriser des binômes féminin masculin ; favoriser la mixité dans les effectifs mais aussi dans les réseaux professionnels féminins ; faire la promotion des « role models » féminins en donnant à des salles de réunion et de conférence le nom de femmes inspirantes, reconnues pour leurs accomplissements, puis une fois l'objectif de mixité atteint, de nommer des salles à parité femmes hommes.

Au lieu de numéroter ces espaces de travail, d'échange et d'apprentissage, nommons- les !

Pourquoi existe-il encore à notre époque des freins à une véritable mixité professionnelle ? Sont-ils d'ordre psychologiques/économiques ? Peut-on dire qu'ils sont inconscients ou réfléchis ?

Certes, malgré les politiques successives d'égalité professionnelle entre femmes et hommes, les familles de métiers paritaires ne représentent toujours que 12% des personnes en emploi et 19 métiers sur 86¹. Seule une dizaine de familles de métiers bénéficient d'une mixité équitable.

Beaucoup sont aujourd'hui sous l'impression que les droits des femmes reculent. Ce n'est pas faux. En fait, la fragilité de ces nouveaux droits se double d'une inégalité chronique entre femmes et hommes. Ce n'est pas nécessairement le résultat d'un machisme débridé, ni d'un échec de l'arsenal juridique prévu pour lutter contre cette ségrégation. L'archaïque répartition sexuée des métiers est sans doute la matrice de la ségrégation professionnelle contemporaine. Le frein à la mixité professionnelle relève d'une culture sociétale millénaire, de schémas mis en place avant même l'invention de l'écriture, qui ont prédéfini les rôles sociaux des femmes et des hommes. Cette définition archaïque des rôles sociaux participe encore à l'identité de chacun, fixant sa place dans la société. Inverser des rôles préconçus n'est pas si simple. Transgresser un tabou, c'est porter atteinte à l'organisation sociale traditionnelle tout entière. Remettre en question ce rôle social déstabilise et fragilise les identités individuelles.

La raréfaction de talents féminins dans certains secteurs est due à la fois à l'autocensure que s'infligent parfois des femmes devant un choix professionnel, aux préjugés de leurs employeurs et de leurs collègues, mais aussi au manque de formations de femmes dans des filières ou des métiers dits masculins. Il en est de même pour les hommes qui, choisissant de s'engager dans un métier dit « féminin » sont trop souvent victimes d'une injuste dévalorisation professionnelle et sociale. Les hommes sages-femmes, les assistants d'écoles maternelles atteignent à peine 2% des effectifs. La femme ou l'homme qui embrasse un métier réservé traditionnellement à l'autre sexe est encore qualifié de « non conventionnel ». Il faut donc dépasser les difficultés de recrutement, être crédible professionnellement, mais aussi s'adapter à des codes sociaux et un environnement qui a ignoré jusque-là la mixité.

Peut-on croire qu'après des millénaires d'inégalité, les choses puissent se retourner en à peine un siècle (n'oublions pas comme vous le rappelez que c'est seulement en 1972 que né le principe « à travail égal, salaire égal »)

Rien n'est joué. Aujourd'hui, nous n'en sommes encore qu'aux prémices de cette mutation. Rien n'est installé. Rien n'est définitif. L'égalité entre femmes et hommes reste d'une fragilité immense. En terme de mixité, nous avons l'impression d'un progrès, mais il s'agit le plus souvent affaire de vases communicants entre métiers « féminins » et métiers « masculins ». Si dans les trente dernières années, des métiers « masculins » très qualifiés sont devenus mixtes, dans le même temps, des professions plutôt mixtes et à faible niveau de formation sont devenus des métiers à dominance masculine².

En fait, les disparités persistent. Les inégalités salariales ne se sont pas résorbées depuis le début des années 1990. Plus nous descendons dans les échelons professionnels, plus les femmes réapparaissent. La mixité, l'égalité entre femmes et hommes, sont en première ligne lors de crises financières. Le chômage, la crainte de lendemains difficiles, les conflits du monde et la globalisation des débats religieux fragilisent les avancées des droits féminins, affaiblissent l'indépendance économique des femmes et renforcent les stéréotypes.

Pour réussir cette mutation indispensable de nos sociétés, il ne s'agit pas seulement de neutraliser les stéréotypes, mais aussi de proposer une alternative à ce modèle patriarcal. Il nous faut apprendre à penser autrement. La mixité, c'est d'abord le partage par les femmes et les hommes d'un même espace social et professionnel dans l'égalité et la reconnaissance mutuelle. Inévitable donc, que la remise en question d'un système qui a organisé l'humanité depuis douze mille ans provoque tant de résistances d'un système patriarcal qui règne encore sur 80% du monde.



Comment peut-on faire face au sexisme ordinaire dans le monde du travail ? Y a-t-il des « trucs & astuces » ou est-ce un problème trop global

Le sexisme est une tradition millénaire, un système incantatoire destiné à maîtriser la peur originelle du féminin. Aujourd'hui, 44 % des managers masculins et 51 % des managers féminins croient encore qu'à chaque genre s'attachent des compétences professionnelles différentes. La véritable mesure des progrès obtenus en faveur de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes ne peut être réelle et durable que si le sexisme est banni des comportements.

Les blagues sexistes par exemple ne devraient pas être tolérées, car elles véhiculent les pires stéréotypes. En fait, le sexisme est une forme de racisme qui doit donc être clairement condamné. La charte éthique de chaque entreprise devrait inclure l'interdiction de propos ou de comportement sexistes. Une démarche qui n'est pas si facile que cela, car trop souvent

l'évitement fait lieu de management.

En effet, quelques importantes entreprises n'ont pas hésité à qualifier de « code social » le comportement d'hommes qui refusent de serrer la main de leur collègues féminines (sous prétexte d'obligation religieuse), alors qu'il s'agit en réalité de discrimination. Un comportement qui a pourtant déjà été condamnée par des tribunaux européens. Cette stratégie de l'évitement est non seulement irresponsable, mais rend l'entreprise complice.

Combattre le sexisme, c'est d'abord n'accepter aucune entaille au principe d'égalité femmes/hommes, sous quelque prétexte que ce soit.

Un dernier mot pour conclure ?

À l'évidence les stéréotypes ont la vie dure. Il serait inadéquat de lier la nécessité de féminisation des effectifs et l'égalité professionnelle à des objectifs économiques. Il s'agit d'abord de justice, d'égalité des chances et de non-discrimination. La mixité des métiers et des effectifs dans l'entreprise est une obligation éthique. Cette réunion du féminin et du masculin sur un territoire et dans un temps partagé agit de façon systémique sur l'ensemble des catégories humaines en présence.

En effet, favoriser la mixité n'agit pas seulement sur le statut professionnel des femmes, ou par interaction sur celui des hommes, la mixité peut aussi faire reculer les situations de discrimination pour toutes les catégories³. C'est la condition du vivre ensemble qui est en jeu.

¹ INSEE, *Données sociales*, Paris, 2006.

² Dares Analyses, 2013.

³ « Diversité et PME », Étude Opcalia – Institut des sciences de la diversité – chaire Management et Diversité, 2013.

Un grand merci à Patrick Banon, que vous pouvez retrouver sur son site : www.patrickbanon.com