

Les hommes :
sujets et acteurs
de l'égalité
professionnelle

ORSE
Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises



\ Édito par Daniel Lebègue, président de l'ORSE

Introduction

1. Les enjeux d'une mobilisation des hommes/07
2. Mettre les hommes dans la boucle de l'égalité : une condition *sine qua non* pour avancer/07
3. S'assurer que l'implication des hommes ne se fasse pas au détriment des actions dirigées vers les femmes/10
4. Initier une démarche de sensibilisation et d'engagement des hommes sur les questions d'égalité/11

I. Sensibiliser les hommes aux questions d'égalité professionnelle

1. Hommes et femmes, égaux devant les stéréotypes de genre/13
2. Les normes masculines en entreprise, un héritage archaïque/17
3. Inviter les dirigeants à s'exprimer/19
4. Permettre aux hommes de s'exprimer dans un cadre individuel ou collectif/24
5. S'appuyer sur les outils de communication, interne et externe/26
6. Mobiliser les réseaux de femmes sur la question de l'implication des hommes/29
7. S'intéresser aux institutions représentatives du personnel comme actrices du changement/31

II. Développer la mixité des métiers dans les deux sens

1. Débattre des questions de mixité avec les partenaires sociaux/35
2. Établir un diagnostic des métiers très féminisés/36
3. S'interroger sur les inconvénients d'avoir des métiers très masculinisés/36
4. Développer des actions de communication et de sensibilisation pour favoriser le recrutement d'hommes sur des métiers féminisés/37
5. Mettre en place des actions touchant à la fois le recrutement, les classifications et les conditions de travail/38
6. Revaloriser les métiers très féminisés par une promotion du concept de « care »/40

III. Travailler sur l'organisation du travail, sur les avantages statutaires et la culture du présentéisme

1. Quel constat ?/43
2. Quels leviers d'actions ?/44

IV. Intégrer une dimension égalité dans les questions de santé au travail

1. Quels constats ?/47
2. Prévenir les comportements à risque qui touchent plus particulièrement les hommes/48
3. Agir sur les fragilités et addictions principalement masculines : vers le « care-management »/49
4. Agir sur les accidents du travail/51
5. Agir sur les accidents de la route/53

V. Lutter contre les différentes formes de violence au travail

1. Quels constats ?/55
2. Appréhender la question du sexisme et de l'homophobie/56
3. Traiter du harcèlement moral/57
4. Traiter du harcèlement sexuel/57
5. Traiter des violences conjugales/58
6. Ouvrir une réflexion sur les incivilités et violences subies par les salariés/58

VI. Promouvoir la responsabilité parentale des salariés masculins

1. Réaffirmer le principe d'une coresponsabilité parentale dans le cadre des négociations sociales/61
2. Sensibiliser les pères, les informer sur leurs droits et les rassurer/61
3. Accompagner financièrement la prise des congés de paternité/63
4. Permettre aux hommes de pouvoir se préparer à être parent/64
5. Permettre aux hommes de pouvoir assumer leur rôle de père à l'occasion de la naissance de leur enfant/65
6. Mettre en place des groupes de parole de pères/66
7. S'assurer que la promotion de la paternité dans l'entreprise ne crée pas une norme familiale porteuse d'exclusion/66

VII. Mettre en place une stratégie d'évaluation des actions entreprises

1. Suivre l'utilisation des dispositifs permettant aux hommes de s'investir dans la vie familiale/69
2. S'appuyer sur les enquêtes relatives aux stéréotypes/69
3. Mesurer les changements d'attitude et de comportement des hommes/70

\ Conclusion

Annexes

1. Extrait d'une étude qualifiant les entreprises à management participatif et celles à management autoritaire et leurs conséquences sur les accidents du travail des hommes/72
2. Module de formation proposé par Bayer Santé à ses salariés femmes et hommes/72
3. Extrait d'un guide syndical belge : « Quand les violences domestiques s'invitent sur le lieu de travail ou dans le processus d'insertion professionnelle. »/73
4. Note argumentaire : pourquoi et comment impliquer les hommes dans les réseaux de femmes/74

Quelques travaux de l'ORSE sur l'égalité professionnelle

Bibliographie

Remerciements

Cet argumentaire s'inscrit dans la continuité des nombreux guides, documents, ouvrages publiés par l'ORSE qui mettent la question de l'égalité entre les femmes et les hommes au cœur des stratégies des entreprises.

Nous ne cessons de dire et de démontrer que la question du genre est une formidable opportunité pour réinterroger les modes de fonctionnement de toutes les formes d'organisation, politique, économique, sociale. S'interroger sur le pouvoir au masculin, c'est amener nos organisations à en mesurer le coût pour la collectivité, pour les femmes, mais aussi pour les hommes eux-mêmes.

Les chiffres comme les travaux des chercheurs sont extrêmement parlants. Le modèle de pouvoir au masculin génère souvent des sacrifices pour les hommes qui s'y soumettent, au regard de leur vie de famille mais aussi de leur santé. Ce modèle a tout intérêt à être remis en cause, par les femmes qui pendant des siècles en ont payé le prix fort, mais aussi par les hommes qui aspirent à s'échapper du carcan dans lequel ils se sont enfermés.

Cet argumentaire ne fait l'impasse sur aucun sujet difficile, comme la violence masculine par exemple. Il rappelle que l'engagement des hommes en faveur de l'égalité, ou le fait que les hommes doivent mériter notre attention, ne doit pas occulter ou relativiser toutes les formes d'oppression dont sont victimes les femmes, et ceci dans toutes les sphères de la société, aussi bien dans leur vie professionnelle que leur vie personnelle (pour les tâches domestiques par exemple).

Cet argumentaire, premier du genre en Europe concernant le monde de l'entreprise, est à disposition des chefs d'entreprise comme des syndicalistes, et de tous ceux qui veulent que l'égalité soit au service d'une société plus respectueuse des individus, où la coopération prime sur la compétition, où les droits des uns ne s'inscrivent pas dans la négation des droits des autres.

Les hommes ont aussi à gagner à la parité, davantage qu'ils ne le pensent

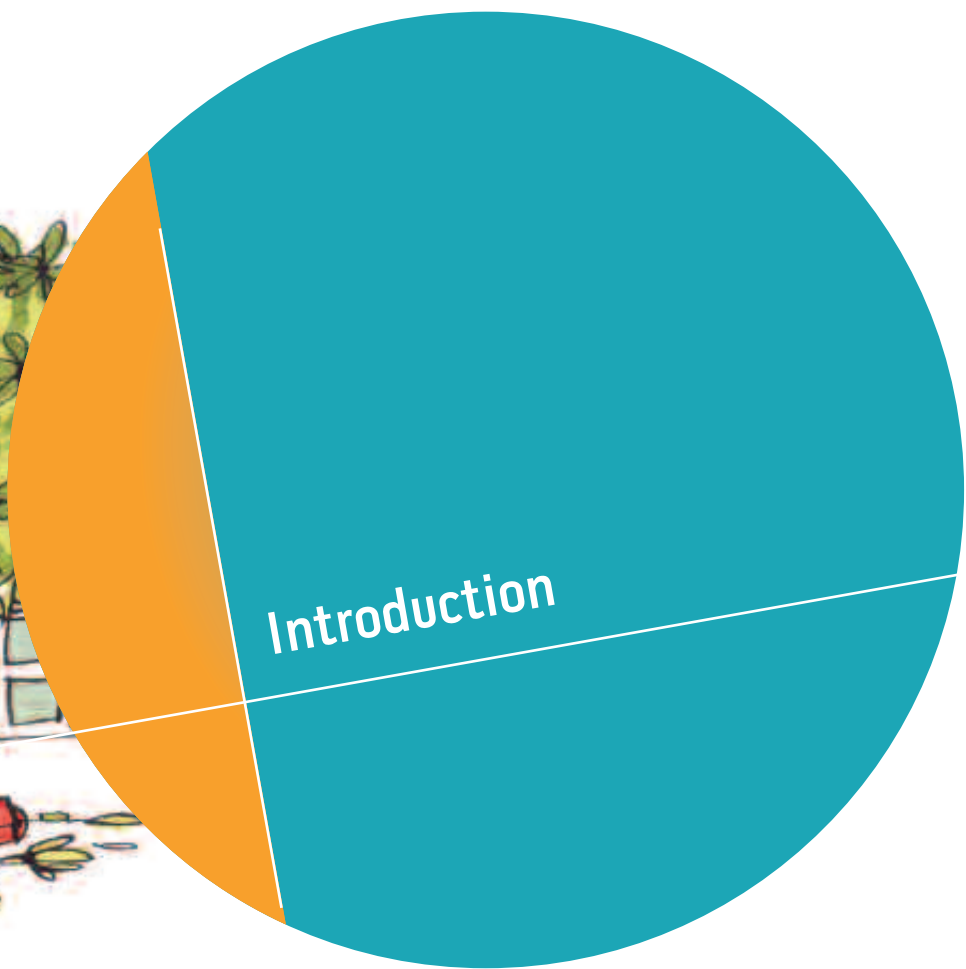
Cet argumentaire s'appuie sur les engagements pris par les grandes organisations publiques internationales unanimes sur le sujet (OIT, Commission européenne, OMS, Unesco, Conseil de l'Europe), sur les témoignages de chefs d'entreprise engagés, sur les travaux de chercheurs du monde entier, pour servir de boîte à outils au service des hommes ou des femmes qui veulent devenir des ambassadeurs de l'égalité.

L'égalité est une illustration opérationnelle de la mise en œuvre du concept de responsabilité sociétale des entreprises car elle met en avant :

- le sujet de l'exemplarité des dirigeants,
- la confrontation des points de vue entre parties prenantes pour trouver des points d'accord,
- la confrontation entre ce qui relève de la responsabilité de l'entreprise et ce qui relève de la décision publique ou des choix individuels.

Toutes les questions soulevées dans cet argumentaire nous interpellent tous. À nous de nous en saisir et de faire vivre le sujet.

Daniel Lebègue
Président de l'ORSE



1 LES ENJEUX D'UNE MOBILISATION DES HOMMES

L'égalité professionnelle a longtemps été pensée, à juste titre, comme une action en faveur de l'accès des femmes aux postes détenus traditionnellement par les hommes. Les diagnostics et les politiques ne faisaient que mentionner les écarts de rémunération, de carrière, de pouvoir entre les deux sexes. Les hommes demeuraient un lointain point de référence, un groupe à ouvrir et diversifier mais qu'il n'y avait pas besoin d'impliquer spécifiquement.

Les divers blocages rencontrés depuis plusieurs années invitent à présent à élargir la perspective. Faire des hommes les destinataires et les bénéficiaires des politiques d'égalité professionnelle paraît incontournable.

Toutes les organisations publiques internationales qui se sont engagées dans le combat pour l'égalité des sexes font de la question de l'implication des hommes une de leurs priorités d'action (ONU, Commission européenne, OIT, Conseil de l'Europe, OSCE, OMS, Unesco...).

« L'Assemblée parlementaire considère que l'implication des hommes est une condition sine qua non pour réussir l'égalité entre les femmes et les hommes. » Extrait de la Résolution 1641 (2008) de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe.

« Le Conseil de l'Union européenne note que pour améliorer le statut des femmes et promouvoir l'égalité des sexes, une plus grande attention doit porter sur la manière dont les hommes sont impliqués dans la réalisation de l'égalité femmes/hommes, aussi bien que l'impact positif de l'égalité des sexes pour les hommes et le bien-être de la société en entier. »

Conseil des ministres de l'Union européenne, décembre 2006, dans le cadre d'une communication « hommes et égalité professionnelle »

Les hommes « sujets et acteurs » de l'égalité professionnelle, qu'est-ce que cela signifie ? D'une part, que les hommes peuvent être bénéficiaires des mesures en faveur de l'égalité professionnelle ; d'autre part, que les hommes peuvent jouer un rôle direct, et même décisif, dans l'avancée de l'égalité.

Comme l'exprimait Bengt Westerberg, ancien ministre pour l'égalité entre les femmes et les hommes en Suède en 1997 : « Depuis longtemps déjà, les femmes remettent

en cause et contestent leur rôle traditionnel. Dans bien des pays, elles ont eu aussi le courage de le changer. C'est aujourd'hui à notre tour, nous les hommes, d'en faire de même. Et nous avons pour cela énormément de bonnes raisons.

Je suis convaincu qu'une société fondée sur un partenariat entre hommes et femmes sera synonyme de progrès de l'humanité et sera mieux préparée à pallier toutes sortes de menaces qui planent sur l'espèce humaine. »

2 METTRE LES HOMMES DANS LA BOUCLE DE L'ÉGALITÉ : UNE CONDITION SINE QUA NON POUR AVANCER

En dépit d'un arsenal législatif et réglementaire très complet et de la multiplication des accords sur l'égalité signés au niveau des entreprises, sur le terrain, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un sujet qui bien souvent stagne.

Les femmes travaillent cinq fois plus que les hommes à temps partiel (subi pour 30 % environ d'entre elles) ; les écarts de salaire, à compétences et temps de travail égaux, sont de près de 10 % (tous emplois confondus, l'écart salarial hommes/femmes est de 27 %) et la dynamique de rattrapage est au point mort. Les femmes sont surreprésentées dans les métiers mal payés et peu qualifiés, dans les métiers du soin, de la vente, des services, de l'éducation, et majoritairement dans les tâches d'exécution.

Elles sont plus incitées à sacrifier leur carrière à l'arrivée du premier enfant, à accepter un salaire d'appoint, au bénéfice professionnel de leur conjoint. Statistiquement, chaque enfant supplémentaire est pour elles synonyme de régression professionnelle et sociale. Au-delà des salaires, c'est surtout l'accès aux emplois valorisés et variés qui reste préoccupant : le fameux « plafond de verre » empêche l'ascension vers les postes de direction.

Dans la sphère privée, malgré les discours modernistes sur les « nouveaux pères », les femmes continuent à assurer 80 % des tâches ménagères et des soins aux enfants.

Comme le relève Brigitte Grézy : « Les femmes sont enfermées dans un conflit de légitimité qui crée une double culpabilité : elles se sentent soit démissionnaires de la sphère privée, soit usurpatrices de la sphère publique. »

Indépendamment du partage réellement négocié des tâches relevant de la sphère privée, la charge mentale de son organisation revient toujours aux femmes, les hommes restant au mieux des délégués ou des sous-traitants. Cet état de fait explique en grande partie l'épuisement des femmes actives et le surinvestissement professionnel observé chez les hommes.

« Ce ne sont pas les quelques minutes en plus grappillées de-ci, de-là, dans la prise en charge par les hommes du travail familial et domestique, qui changent fondamentalement la donne du déséquilibre observé dans le partage des tâches familiales entre les femmes et les hommes. »

Confédération des organisations familiales de l'Union européenne, 2006.

« À l'arrivée d'un enfant, près de 40 % des femmes vivent un changement dans leur situation professionnelle pour 6 % des hommes », extrait du rapport Grézy, sur « L'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités familiales et professionnelles, 2011. »

« Pourquoi tant de programmes en faveur du changement ont-ils manqué leur but ? », s'interroge l'institut américain Catalyst dans une étude parue en 2009 (« Engager les hommes dans les initiatives en faveur de l'égalité »).

Pour ces chercheurs, la réponse ne fait pas de doute : jusqu'à présent, la grande majorité des programmes d'égalité ont été pensés et déployés sans les hommes. Et c'est là que le bât blesse.

« Sans le ferme soutien des hommes, qui peuvent

être considérés comme le groupe de parties prenantes le plus puissant dans la plupart des grandes entreprises, il n'y a que peu de chances d'obtenir des progrès significatifs. »

Même analyse du côté du Conseil du statut de la femme, dans une étude parue en 2011 à la demande du gouvernement québécois. Selon lui, il est important d'impliquer les hommes dans les stratégies d'égalité professionnelle :

- « parce qu'ils détiennent encore des positions de pouvoir qui leur permettent de résister aux changements en faveur de l'égalité ou de les accélérer ;
- parce qu'ils détiennent des ressources importantes qu'ils seront plus enclins à rendre disponibles pour l'égalité entre les sexes s'ils se sentent inclus dans un large consensus social en la matière ;
- parce que cette stratégie permettra d'identifier et d'isoler les hommes qui refusent de travailler en faveur de l'égalité et qui s'organisent plutôt pour perpétuer les privilèges masculins ;
- parce que cette stratégie va à l'encontre des stéréotypes selon lesquels les hommes sont incapables d'empathie et projette une image positive pour la génération future ;
- parce que le changement d'attitude des hommes envers les femmes améliore de façon concrète la vie de celles-ci et de la communauté ;
- parce que les hommes désirent de meilleures relations avec les femmes qui partagent leur vie ;
- parce que les hommes veulent se libérer du modèle de l'homme fort et de ses conséquences néfastes sur leur qualité de vie ;
- parce que les hommes partagent des valeurs de justice sociale et d'égalité. »

Impliquer les hommes dans les programmes d'égalité est donc une décision avant tout pragmatique : tant que les hommes penseront que ce sujet ne les concerne pas, voire qu'ils ont surtout à y perdre, l'égalité professionnelle ne pourra pas avancer.

De nombreux chercheurs travaillent depuis plusieurs années sur cette problématique avec la volonté de mettre en avant les bénéfices que les hommes pourraient tirer d'une véritable égalité.

Les évolutions au niveau international poussent également à une plus grande implication des hommes. Les grandes organisations internationales publiques l'ont inscrite dans leurs priorités, notamment l'ONU, l'Unesco, la Commission européenne, l'OCDE.



L'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe a adopté en novembre 2008 une recommandation intitulée « Impliquer les hommes pour réussir l'égalité entre les hommes et les femmes. Les bénéfices à partager sont multiples, tant pour les hommes et les femmes que pour les organisations ».



Un universitaire américain, Michael Kaufman, observe ainsi :

« La remise en question féministe du pouvoir des hommes peut en substance libérer les hommes et les aider à découvrir de nouvelles façons d'être des hommes.

Les hommes seront dédommagés peu à peu pour les pertes de privilèges et de pouvoir qu'ils encourront. En effet, la souffrance, la peur, les formes dysfonctionnelles de comportement, le sentiment de perte, la violence que d'autres hommes leur infligent, la violence qu'ils s'infligent à eux-mêmes, la pression constante de devoir briller et réussir et l'impossibilité totale de pouvoir vivre en accord avec les idéaux masculins de la société patriarcale cesseront.

Cela suppose non seulement un rapport différent au patriarcat, mais aussi une base subjective pour que les hommes adhèrent au changement. La sensibilisation des hommes aux expériences contradictoires du pouvoir qu'ils exercent leur fournit les outils pour remettre en question le pouvoir des hommes et, simultanément, s'adresser à la souffrance des hommes. »

• Intérêt des hommes à s'emparer de cette question

Quel intérêt les hommes peuvent-ils trouver à s'intéresser à la question de l'égalité ?

Tout d'abord, ils peuvent y « entrer » de plusieurs manières :

- soit en référence aux femmes qu'ils connaissent, leur mère, leur sœur, leur conjointe ou leur fille, qui vont se trouver confrontées aux difficultés liées aux questions de genre (notamment dans le cadre de l'entreprise, avec le plafond de verre) ;
- soit au moment de crises, comme le divorce, le chômage, qui les déstabilisent ;
- soit au moment où ils fondent une famille, et où ils cherchent à devenir de « bons pères ».

Ce sont des occasions favorables, où les hommes sont plus sensibles à la question de la masculinité, à leur façon d'être ou aux pratiques des autres hommes.

Reste la question de l'intérêt. Question difficile puisque, comme cela a été évoqué, les hommes peuvent avoir à perdre au changement. Comment pourrait-on évoquer la domination masculine si les hommes ne gagnaient rien à l'inégalité en leur faveur ? Et néanmoins, les hommes ont à gagner au changement, pour peu qu'on les aide à surmonter certains obstacles.



Michael Kimmel, un des plus grands spécialistes de la question, dans le cadre d'une réunion de travail de l'ORSE organisée en mai 2012, mettait en avant trois obstacles à l'implication des hommes dans les politiques d'égalité :

1. « L'invisibilité de la problématique du genre. Ceux qui jouissent de privilèges de par leur appartenance à un groupe ("white, male, middle aged" par exemple) ne se rendent pas compte qu'ils en jouissent. Leur situation est la norme : ils ne se sentent bénéficier d'absolument aucun privilège. Les accès qu'ils ont aux professions, promotions, accès à certains cercles, biens, services leur semblent ne relever que de leurs mérites.

2. Le sentiment que tout m'est dû ("entitlement"). Ainsi, toute action positive en faveur des femmes est vue comme une discrimination négative à leur égard. Or, ce que l'on peut dire, c'est que la "discrimination" positive de plus grande envergure est bien celle qui

existe en faveur des hommes, de par l'histoire de l'humanité : ils bénéficient d'un quota de 100 % ! Pour les femmes, le terrain est pentu pour atteindre les sphères où les hommes sont déjà installés. Ainsi, toute tentative d'aplanir le terrain pour laisser les femmes y parvenir est perçue comme une invasion, alors qu'il s'agit simplement de remédier à une dissymétrie.

3. Le comportement et le regard des autres hommes. Les hommes prêtent attention au regard que portent sur eux leurs pairs. Or, leurs pairs dans les entreprises sont leurs semblables : les autres hommes. Nous pourrions citer l'exemple de cadres en entreprise qui souhaitent prendre leur congé paternité dans les très rares entreprises où cela est possible aux États-Unis. Ceux-ci s'entendent dire que s'ils prennent ce congé, ils seront sur le "daddy track", soit au placard. Ces cadres développent ainsi des stratégies de dissimulation de leurs désirs de s'impliquer dans la sphère familiale. »

Il convient donc de prendre en compte cet héritage et ces craintes afin d'éveiller un intérêt durable pour les politiques d'égalité. Plus encore, il faut attirer l'attention des hommes sur les coûts cachés de ces avantages apparents, de cette domination masculine, pour eux-mêmes, leur famille et la société toute entière.

Les normes masculines représentent en effet un coût pour les hommes qui sont tenus de s'y conformer. En 2011, des chercheurs français ont organisé un colloque sur le sujet, mettant en avant une série de contributions et travaux universitaires menés en France et à l'étranger. Coordinatrice, Christine Guionnet évoque certains auteurs comme Caroline New, qui estime que « les individus de sexe masculin ne peuvent s'identifier à une identité masculine qu'en acceptant de réprimer une part de leur individualité.

En tant qu'hommes, ils doivent :

- *assumer un surinvestissement au travail (l'image de l'homme principal pourvoyeur de revenus en tant que chef de famille ayant contribué à construire un rapport masculin au travail),*
- *accepter d'aller au front et de se battre, voire de tuer en cas de conflit (avec un certain nombre de dommages corporels et psychologiques afférents),*
- *affronter plus durement le système judiciaire, accepter de se conformer aux pratiques réputées masculines de consommation d'alcool et de tabac, etc. ».*

Les auteurs proposent d'appréhender les coûts liés à la conformité au modèle masculin de trois façons :

- *S'impose en premier lieu l'idée des coûts ressentis par tous les hommes, y compris ceux qui n'ont pas le sentiment de ne pas être à la hauteur, mais dont le seul fait de se comporter selon certaines normes de la masculinité implique des comportements à risque et des coûts spécifiques. L'idée serait qu'être un homme, un « vrai » (c'est-à-dire conforme aux normes de la masculinité), implique de se conformer à des comportements types, tout en évitant au contraire des manifestations tenues pour non masculines (afficher ses émotions, pleurer en public, par exemple).*
- *Les comportements « à risque » touchent plus profondément encore une certaine partie des hommes, ceux qui vivent un malaise identitaire par rapport à leur masculinité... En quoi le fait de devoir se comporter « comme un homme » génère des coûts tout particulièrement importants pour certains individus ? Pour appréhender l'incidence de cette réalité, les chercheurs anglo-saxons, notamment en psychologie, utilisent régulièrement la notion de « Masculine Gender Role Stress » (MGRS).*
- *Il est important de prendre en compte les incidences sur le sexe opposé de ces injonctions et stéréotypes. On peut alors par exemple se demander dans quelle mesure les femmes peuvent également ressentir – même si c'est dans une moindre mesure et variable d'un cas à l'autre – certains effets des prescriptions comportementales masculines (angoisse, peur des hommes, de l'alcoolisme, etc.).*

3

S'ASSURER QUE L'IMPLICATION DES HOMMES NE SE FASSE PAS AU DÉTRIMENT DES ACTIONS DIRIGÉES VERS LES FEMMES

Alors que la question de l'implication des hommes est aujourd'hui mise en avant dans toutes les politiques d'égalité, certaines voix commencent à se faire entendre pour en relever les limites ou les risques. Quelques travaux ont été publiés qui mettent l'accent sur les dérives possibles :

- le lobby européen des femmes en a fait l'objet de son séminaire, en octobre 2011 à Bruxelles, intitulé « Le féminisme et le rôle des hommes vers l'égalité » ;
- au Canada, pays très avancé dans le domaine de l'égalité femmes/hommes, mais où les mouvements masculinistes se sont aussi fortement développés et ont pu mener des actions violentes, le Conseil du statut de la femme (organisme consultatif auprès des pouvoirs publics) a ressenti le besoin de faire un point complet sur le sujet dans le cadre d'un rapport confié à des chercheurs en 2011.

Les chercheurs québécois soulignent ainsi que :

- « les hommes doivent reconnaître la prédominance de l'oppression des femmes et les avantages qu'ils retirent de leur position de dominant ;
- le financement des groupes d'hommes et des initiatives visant les hommes ne devrait pas se faire au détriment des groupes et des ressources pour femmes. »

Ni dans le discours, ni dans les faits, il ne peut donc y avoir de symétrie possible entre la situation des hommes et celle des femmes.

Focus sur les mouvements masculinistes

Ces mouvements sont particulièrement présents dans les pays où les luttes féministes ont permis la mise en place d'une réelle avancée dans la diminution des inégalités. De fait, ces espaces militants souvent antiféministes et déplorant l'emprise actuellement exercée par les femmes sur les hommes sont principalement présents au Québec, au Royaume-Uni, mais également en France.

Ces mouvements défendent l'idée que les hommes vivent une crise identitaire dont les femmes et les féministes sont responsables. La « guerre des sexes » aurait conduit à une hégémonie des valeurs féminines et matriarcales, à une situation d'oppression pour les hommes, plutôt qu'à une égalité véritable. Le pouvoir au sein de la société serait déjà égal entre les femmes et les hommes et, dans certaines situations, les femmes détiendraient même plus de droits et de pouvoir que les hommes.

Nés dans les années 1980, ces groupes se sont formés, pour la plupart d'entre eux, suite à l'impact des lois sur le divorce et au sentiment d'être brimé dans leurs droits de père. Sur cette base, les masculinistes développent un discours sur la discrimination contre les pères, la victimisation des garçons par le système scolaire et la soi-disant violence faite aux hommes.

Aux États-Unis, citons les groupes de défense ou de promotion des droits des hommes (men's rights), les groupes de thérapie de la masculinité (masculinity therapy), et les groupes conservateurs comme le mouvement des « Promise Keepers » aux États-Unis, les mouvements de pères divorcés comme Fathers for Justice (F4J) ou encore l'ouvrage *The war against boys* (2000) de Christina Hoff-Sommers. En France, on peut citer l'ouvrage du journaliste Éric Zemmour, *Le premier sexe* (2006), *Big mother* (2002) du psychanalyste Michel Schneider, et *La cause des hommes* (2005) de Patrick Guillot.

Cependant, ces mouvements, en s'attaquant aux femmes et aux féministes, passent à côté de leur cible, qui devrait être l'émancipation de l'ordre patriarcal dans la société.

De leur côté, les mouvements féministes ne sont pas restés inactifs et ont inscrit dans leurs réflexions l'implication des hommes. Le lobby européen des femmes, lors d'une session de la Commission européenne sur le statut de la femme en 2004, dans le cadre d'une résolution intitulée « *Le rôle des hommes et des garçons dans la réalisation de l'égalité femmes-hommes* », a eu l'occasion de s'exprimer sur le sujet en faisant le constat notamment « *que les hommes (comme les femmes) ne constituent pas un groupe homogène, et qu'il est possible de mobiliser davantage d'hommes en faveur des mesures et des politiques d'égalité femmes/hommes* ».

4

INITIER UNE DÉMARCHÉ DE SENSIBILISATION ET D'ENGAGEMENT DES HOMMES SUR LES QUESTIONS D'ÉGALITÉ

Conduire une démarche de mobilisation et d'implication des hommes doit se faire en plusieurs étapes :

- une phase de diagnostic pour permettre aux hommes de prendre conscience de l'intérêt qu'ils ont à remettre en cause les modèles traditionnels de la masculinité hégémonique ;
- une phase d'action jouant sur les leviers :
d'une réelle mixité des métiers,
de l'organisation du travail,
de la santé au travail,
de la parentalité ;
- une phase de communication où tous les niveaux de responsabilité dans l'entreprise doivent être mis à contribution ;
- une phase d'évaluation des politiques engagées.



Sensibiliser les hommes
à la politique d'égalité
professionnelle

Il peut paraître paradoxal de se donner pour objectif une sensibilisation des hommes aux politiques d'égalité professionnelle. Les femmes, principalement discriminées, ne sont-elles pas logiquement les premières bénéficiaires et destinataires de ces politiques ? Ne sont-elles pas les principales victimes des préjugés et du fameux plafond de verre qui leur interdit l'accès au sommet de la hiérarchie ?

Ce serait cependant méconnaître la réalité des interactions sociales. Tout d'abord, les hommes, en tant que détenteurs majoritaires du pouvoir, sont les principaux acteurs à même de promouvoir dans les faits l'égalité professionnelle. Surtout, les préjugés concernent aussi bien les hommes que les femmes. Même si ce ne sont pas les mêmes, leur capacité de nuisance au quotidien doit faire l'objet d'une véritable prise de conscience au sein des communautés de travail.

1 HOMMES ET FEMMES, ÉGAUX DEVANT LES STÉRÉOTYPES DE GENRE

Les préjugés et les clichés concernant hommes et femmes sont vieux comme le monde. Quand on parle de stéréotypes sexistes, on retient toutefois bien souvent davantage ceux à l'encontre des femmes, sans voir que les normes de comportement sexuées pèsent tout autant sur les hommes, même si leur position dans l'entreprise est plus avantageuse.

« Les stéréotypes pour raison de genre rendent difficile l'obtention de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes et leur répercussion la plus immédiate est la ségrégation professionnelle du marché du travail. »

Extrait du « Guide pour l'élimination des stéréotypes de genre au niveau du travail et au sein des organisations syndicales », FGTB, 2006.

L'égalité femmes/hommes dans la norme ISO 26000

« Toutes les sociétés assignent un rôle aux hommes et aux femmes en fonction de leur genre. Les rôles attribués en fonction du genre



sont des comportements acquis qui conditionnent quelles activités et responsabilités sont perçues comme masculines ou féminines.

Ces rôles assignés en fonction du genre établissent parfois une discrimination, non seulement à l'égard des femmes **mais aussi des hommes**.

Dans tous les cas, une discrimination en fonction du genre limite le potentiel des individus, familles, communautés et sociétés. »

« La rigidité des rôles attribués aux femmes et aux hommes peut entraver leurs choix et restreindre le potentiel de chacun. Il s'agit donc de favoriser une redistribution des rôles non discriminatoire dans tous les domaines de la vie. »

Muriel Bissières, direction générale Justice Égalité à la Commission européenne lors de la conférence organisée par l'ORSE le 4 mars 2011.

Des études récentes montrent combien ces stéréotypes restent ancrés dans les mentalités. En novembre 2011, le Laboratoire de l'égalité, avec le soutien de Mediaprism, avait interrogé les Français sur le sujet. Il en ressort les conclusions suivantes :

L'écrasante majorité des personnes interrogées reconnaît véhiculer des stéréotypes sexistes (84 %), avec toutefois l'impression que les « autres » le font bien plus souvent (98 %). Certaines idées reçues demeurent particulièrement ancrées, surtout lorsqu'elles concernent le sexe opposé :

- *Un tiers des répondants pensent que les cerveaux d'un garçon et d'une fille sont différents, ou que les garçons sont naturellement meilleurs en maths et en sciences que les filles (30 %),*
- *76 % pensent qu'il existe des caractéristiques comportementales typiquement féminines et d'autres typiquement masculines, que 55 % attribuent à des causes biologiques,*
- *58 % des hommes pensent ainsi que les femmes n'ont pas le sens de l'orientation,*
- *54 % des femmes pensent qu'un homme ne peut pas être multitâche. Les réactions sont d'autant plus vives que l'on aborde les stéréotypes qui « dévirilisent » l'homme,*
- *Près de la moitié des répondants pensent qu'il est plus déstabilisant pour un homme que pour une femme d'être au chômage (47 %),*
- *Plus de la moitié réagiraient mal si leur fils voulait être « homme au foyer ». Il reste encore du chemin à parcourir sur ce qui a trait à l'éducation de son enfant :*
- *37 % des femmes seraient chagrinées que leur fille demande à être inscrite dans un club de foot (vs 33 % des hommes),*
- *80 % des hommes auraient d'instinct une réaction négative si leur fils leur réclamait une poupée (vs 57 % des femmes).*

Qu'elles s'ancrent dans l'idée d'une nature humaine éternelle, un donné biologique ou dans des images médiatiques, les normes de comportement ne pèsent pas simplement sur les femmes. Même si elles semblent leur réserver un sort plus enviable, elles imposent également un véritable carcan aux hommes.

Dans son étude de 2009, « *Engager les hommes dans les initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes* », l'institut américain Catalyst a ainsi identifié les quatre normes dites masculines les plus répandues :

- **« Éviter le féminin ».** Peut-être le principe cardinal de la masculinité, cette règle exige des hommes de ne jamais se conformer publiquement à une norme féminine ou reconnaître s'y être conformé. Si un homme est considéré comme ayant agi de manière conforme à une ou plusieurs normes prescrites pour les femmes (i.e. des normes féminines), il subira souvent la critique, le ridicule ou le rejet, et son statut d'homme pourra être remis en question.



- **« Être un gagnant ».** Ce principe vise à atteindre un rang élevé et par conséquent définit comme masculin tout comportement qui accroît la richesse, le prestige social ou le pouvoir des hommes sur les autres.
- **« Ne jamais montrer une faille dans l'armure ».** Les hommes se doivent d'être durs de corps et d'esprit (syndrome d'Atlas, Titan condamné par Zeus à porter le monde).
- **« Être un bon camarade ».** Connue également sous le sobriquet « one of the boys » (un gars de la bande), cette règle de masculinité demande aux hommes de gagner le respect et l'admiration d'autres hommes et de sembler ressentir une camaraderie particulière avec ses pairs mâles. Être un tel homme exige le respect ostensible de toutes les normes masculines.



Michael Kimmel, universitaire américain, exprime ces normes à sa manière :

1. « Pas de trucs de filles » – La masculinité repose sur le rejet catégorique de tout ce qui est féminin. Être un homme, c'est ne jamais être une chochotte.
2. « Sois un gros bonnet » – La masculinité se mesure à la taille du salaire. Richesse, puissance et statut sont autant de signes de masculinité. Comme le disait un autocollant sur les voitures américaines : « Le gagnant est celui qui possède le plus de jouets à sa mort. »
3. « Sois un chêne dans la tempête » – Ce qui fait qu'un homme est un homme, c'est qu'on peut compter sur lui dans les moments de crise. Et ce qui fait qu'on peut compter sur lui dans les moments de crise, c'est qu'il ressemble à un objet inanimé. Un roc, un pilier, un arbre.
4. « Mets-en plein la vue » – Respire l'audace et l'agressivité. Prends des risques ; marche sur le fil du rasoir ; fonce.

Ces normes ne sont pas seulement des sujets de discussion. Intériorisées ou extériorisées, contestées ou acceptées, elles sont pour beaucoup dans la persistance des inégalités. En effet, dans un collectif de travail, chacun se définit également en fonction de l'attente supposée des autres. Outre son identité personnelle, un salarié homme renvoie chacun (et est renvoyé lui-même) à l'idée de ce qu'un « vrai homme » doit être, particulièrement au plus haut niveau hiérarchique. Même si un homme n'adhère pas à ces normes, il peut s'y plier et les renforcer, malgré lui.

Cette identité guerrière, agressive, dominatrice, induit également pour les hommes eux-mêmes de nombreux coûts, comme l'analyse l'institut Catalyt :

COÛTS

Ce que les hommes subissent du fait de l'inégalité entre les femmes et les hommes

L'imposition de la responsabilité financière principale du ménage (cf. « syndrome d'Atlas »)

Des rapports plus distants avec le conjoint

Des rapports plus distants avec les enfants

Une pression pour acquérir un statut en compétition avec les autres hommes

Une baisse du bien-être psychologique et même physique

AVANTAGES

Ce que les hommes gagnent de l'égalité entre les femmes et les hommes

La liberté de partager les responsabilités financières avec son conjoint

Des rapports plus enrichissants et intimes avec son conjoint

La liberté d'une parentalité plus impliquée ; des rapports plus enrichissants avec ses enfants

La liberté de se définir en fonction de ses propres valeurs plutôt que des normes de comportement masculines traditionnelles

Une meilleure santé physique et psychologique

L'universitaire Michael Kaufman a formalisé cette approche pour répondre à des sollicitations d'organisations publiques internationales comme l'Unesco ou l'ONU. Pour impliquer les hommes, il propose de :

- « s'attaquer aux comportements genrés plutôt qu'aux mâles en tant que sexe ;
- s'intéresser au processus par lequel les garçons développent le sentiment d'appartenance au genre dominant (polarisation des sexes) ;
- tenir compte de la hiérarchie qui existe entre les hommes puisque la domination des hommes ne s'exerce pas seulement sur les femmes, mais aussi sur d'autres hommes ;
- tenir compte du fait que la masculinité est associée au pouvoir ;
- tenir compte de la souffrance des hommes, qui relativise les privilèges associés à leur position dominante (suppression de leurs émotions dites féminines, pressions d'une masculinité impossible à atteindre). »

L'auteur appelle cette situation le « **vécu contradictoire du pouvoir par les hommes** ».

Comme on le voit, il ne s'agit pas de s'attaquer aux hommes pour qu'ils laissent leur place aux femmes, mais de s'interroger, plus profondément, sur cette place assignée aux hommes dans l'entreprise. Ce jeu de rôle est-il nécessaire et souhaitable ?

Les stéréotypes dominants s'exercent certes principalement au détriment des femmes, mais également au détriment d'hommes qui ne s'y reconnaissent pas et subissent ainsi des injonctions indésirables, comme s'il n'existait, pour eux, qu'une seule façon de réussir et de s'épanouir.

La polarité masculinité/féminité est ici source de tensions : aux pressions exercées sur les femmes s'ajoutent les pressions que les hommes exercent sur eux-mêmes et sur leurs pairs pour conforter une identité artificielle, principalement agressive et défensive.

Les organisations patronales et les organisations syndicales, partout dans le monde, sont désormais conscientes de la nécessité de travailler à la remise en cause des stéréotypes femmes/hommes, en partant aussi bien de la situation des hommes que de celle des femmes.

C'est ainsi que le patronat marocain, la CGEM, a publié en 2007 un « Manuel de formation pour l'intégration du genre dans les entreprises marocaines ». Celui-ci met en avant les contraintes de genre qui pèsent aussi bien sur les femmes que sur les hommes :

« La perspective du genre montre qu'il existe actuellement une dévalorisation profonde de la femme en termes de participation et de position sociale. Cette dévalorisation et cette subordination apparaissent comme le résultat de relations sociales de genre. En conséquence, ce n'est pas un problème qui touche uniquement la femme. Il s'agit bien d'un problème social qui ne doit pas être seulement résolu par les femmes. En effet, dans le système patriarcal, les hommes perdent aussi beaucoup afin de correspondre à l'image qui leur est imposée :

- On fait abstraction d'une part de leur sensibilité pour renforcer leur dureté, ce qui limite leur développement affectif ;
- On limite leurs possibilités d'exprimer leurs sentiments et de profiter de la paternité ;
- On leur impose des responsabilités majeures qui pèsent sur leur inconscient ;
- Ils doivent être responsables du destin de leur famille ;

- Ils ne peuvent pas pleurer, doivent être forts, entreprendre une carrière professionnelle, répondre activement aux stimulations sexuelles, etc. ;
- Ils ne peuvent pas vivre un développement humain intégral si les bases sont déséquilibrées pour tous et toutes, et ce du plus jeune âge à la maturité. »

Le féminin et le masculin, un ensemble d'identités et de valeurs

Les systèmes de genre ont donné un contenu aux identités d'hommes et de femmes. Ces modèles nous indiquent ce que l'on attend de nous à chaque étape de la vie. Pour aboutir à l'égalité, il est nécessaire d'entreprendre une reconstruction de la culture, du langage, de la symbolique et de l'aspect physique du féminin et du masculin.

Si l'éducation des mentalités se limitait aux femmes seulement, le résultat serait nul. En effet, pour que les changements soient réels, ils doivent se faire au sein même de la relation hommes-femmes. Cela implique donc qu'il faut aussi travailler sur l'identité masculine pour rapprocher les genres et construire des relations saines.



2 LES NORMES MASCULINES EN ENTREPRISE, UN HÉRITAGE ARCHAÏQUE

L'entreprise n'est pas un vase clos, une invention ex nihilo. Institution récente, elle a puisé ses références et ses modes de fonctionnement dans d'autres organisations sociales : gouvernement, armée, clergé, clubs sportifs, etc. En ce sens, elle prolonge souvent une histoire universelle dominée par les hommes, l'injonction de virilité et la quête du pouvoir personnel.

Les normes masculines peuvent ainsi être à l'origine de multiples conflictualités, bien au-delà de la simple confrontation hommes-femmes.

De nombreuses études ont été menées, en France comme à l'international, sur les normes masculines qui excluent les femmes mais « incluent » de façon contraignante les hommes qui veulent faire carrière.

Cette socialisation et cette cooptation semblent fonctionner au seul bénéfice des hommes, alors qu'elles exercent sur eux une réelle oppression dont les conséquences sont connues et quantifiables (cf. le chapitre IV sur les questions de santé physique et mentale des hommes). À titre d'exemple, on peut citer la souffrance qui les affecte particulièrement au moment de partir à la retraite : les hommes « qui n'ont jamais investi leur sphère familiale ou domestique [...] se vivent comme des nullités, démissionnaires parce que démissionnés de leurs positions sociales » (document sur la souffrance au travail, CFTD Orange-France Télécom).

Comme le rappelle l'universitaire Caroline New, il n'est pas nécessaire d'identifier un agent oppresseur pour pouvoir parler d'oppression. Si les femmes sont dominées par un groupe – les hommes –, les hommes sont, quant à eux, dominés par leurs propres normes, qu'ils s'imposent tout en les imposant aux autres.



L'entreprise et « la maison des hommes »

Comme le décrit un universitaire, Christophe Falcoz, « l'entreprise est une institution qui non seulement a hérité et a imité les valeurs viriles en provenance d'autres institutions, mais qui constitue, elle aussi, une autre de ces maisons des hommes, en prolongement de celle qui a permis aux jeunes garçons de devenir des hommes.

des hommes). Les blagues sexistes et homophobes, les dîners d'affaires, l'appartenance à un club privé, les discussions informelles "entre hommes" sur le sport permettent de réaffirmer les hiérarchies de genre et de sélectionner les candidats les plus conformes au style de leadership dominant.

L'identité professionnelle jouant historiquement un rôle déterminant dans l'identité sociale des hommes depuis l'avènement du salariat et de l'ère industrielle, un de leurs "objectifs" serait alors de "préserver" la pureté de ce qui fait leur essence virile, en particulier lorsqu'il s'agit d'individus destinés à assurer le commandement et l'autorité au sommet des hiérarchies des entreprises, au sein d'un espace social dont la modernité leur a donné l'exclusivité pendant longtemps [...].

Le contrôle de la production des futurs pairs assure la reproduction entre soi (entre managers, entre hommes) du système, par la nomination de successeurs (des managers, des fils,

Les logiques de soumission, de conformisme et d'allégeance peuvent ainsi conduire à du mimétisme vestimentaire, à partager des vestiaires après une rencontre sportive amicale, à accepter de favoriser "un des siens" plutôt qu'une autre personne performante, surtout si elle n'est pas un homme digne de confiance... afin de plaire et de rentrer dans le cercle de subjectivité du groupe des managers (mâles) dominants ».





La virilité : un privilège mais aussi une contrainte

Comme le souligne Jean-Jacques Courtine, qui a dirigé une *Histoire de la virilité* (Seuil), « la virilité, c'est un privilège mais c'est également une charge. Bourdieu l'avait souligné dans *La domination masculine*. Il faut être toujours en situation de relever la tête, relever le sexe, relever le défi, relever.

C'est cette position érectile qui, en toutes circonstances, est demandée à l'homme sans laisser de place à l'accueil d'une forme ordinaire de vulnérabilité, de faiblesse. Je sens à quel point les affirmations de puissance, les parades viriles sont sous-tendues par des peurs, qui sont du domaine de l'impuissance : ne pas relever le défi physique, ne pas être à la hauteur... ».

On constate ainsi une étonnante contradiction dans l'identité masculine : une position de dominant subissant les conditions mêmes de sa domination. Aucune symétrie n'est donc possible entre la situation des hommes et celle des femmes. Chaque groupe pâtit d'une situation, héritée de l'histoire, qui comporte ses propres variables. L'oppression des hommes est moins visible, moins explicite, car elle n'est pas causée par un groupe identifiable et se trouve liée à des avantages sociaux et matériels qui font écran.

La voie ouverte par cette prise de conscience est importante : elle permet de dépasser des clivages ancestraux, toujours présents dans les sociétés modernes, dans le monde du travail comme dans les sphères personnelle et familiale.

Ces stéréotypes reposaient largement sur des sociétés traditionnelles où la précarité des ressources, le danger de la guerre et le poids des croyances religieuses faisaient de l'opposition homme/femme une indéracinable certitude collective.

L'entrée dans la modernité a permis au contraire, par la longue marche vers l'égalité hommes/femmes (politique, juridique, sociale), de privilégier l'individu en tant que tel, indépendamment de son sexe. Questionner les stéréotypes de genre, c'est donc redonner à chacun le choix de sa subjectivité et l'arracher à tout déterminisme social. Il ne s'agit pas de transformer les hommes en femmes ou inversement, mais de permettre à chacun d'évoluer dans un groupe sans subir une quelconque norme sexuée ou les pesanteurs d'un inconscient collectif.

Si la position des hommes est contradictoire, leur intérêt à en sortir ne peut que l'être également. Pourquoi abandonner des privilèges tangibles (salaire, prestige, domination) pour une remise en cause incertaine ?

L'universitaire Caroline New formule ainsi ces deux motivations opposées :

- d'une part, « un intérêt conservateur de perpétuer un ordre genré qui satisfait certains de leurs besoins humains, même s'ils doivent parfois le payer au prix fort »,
- d'autre part, « un intérêt émancipateur d'inventer un nouvel ordre qui répondrait mieux à leurs propres besoins, sans contraintes ou souffrances en contrepartie, et qui satisferait aussi les besoins des autres, parce qu'on ne peut ignorer cette donnée cruciale de la vie sociale qu'est la tendance naturelle de l'être humain à l'empathie et à l'identification à ses semblables ».

L'objectif est donc de trouver les bons leviers, dans le milieu de l'entreprise, pour susciter chez les hommes un nouvel élan qui bénéficiera à l'ensemble de la communauté de travail.



Les expériences contradictoires du pouvoir vécues par les hommes, par Michael Kaufman

Dans un article rédigé à la demande de l'ONU (cf. bibliographie), Michael Kaufman en parle de la manière suivante : « Les hommes et les garçons jouissent du pouvoir social, de plusieurs formes de privilèges et d'un sens souvent inconscient de leur bon droit en raison de leur sexe. Mais la manière dont ce monde de pouvoir a été établi est la cause d'énormes souffrances, d'isolement et d'aliénation, non seulement pour les femmes, mais aussi pour les hommes. Cela ne permet toutefois pas d'associer la souffrance des hommes aux formes d'oppression systémique et systématique des femmes. Cela veut plutôt dire que les hommes ont un prix à payer pour le pouvoir universel qu'ils ont. Cette combinaison de pouvoir et de souffrance, cette histoire cachée dans la vie des hommes, c'est ce que j'ai nommé les "expériences contradictoires du pouvoir vécues par les hommes".

Le thème central de cette notion est le rapport entre le pouvoir des hommes et l'expérience qu'ils ont de la souffrance, de la peur et de l'aliénation. Le fait que les hommes souffrent ne peut pas servir d'excuse à l'oppression ou aux actes de violence commis par les hommes. Toutefois, cela permet de faire passer, avec bienveillance, le message aux hommes qu'il faut que les choses changent, même si l'on est extrêmement critique des actions qu'ils posent et des certitudes qu'ils ont.

En termes plus concrets, la construction des masculinités hégémoniques (et de la plupart des formes subalternes) est un processus par lequel les hommes parviennent à supprimer, à tout le moins partiellement, une gamme d'émotions, de besoins et de perspectives, comme l'éducation, la réceptivité, l'empathie et la compassion, qui sont associées à la féminité et ressenties comme incompatibles avec le pouvoir de l'homme.

Ces émotions et besoins ne disparaissent pas. Ils sont simplement contenus, ne pouvant jouer aussi pleinement leur rôle dans la vie des hommes qu'il serait salutaire pour eux-mêmes et les personnes qui les entourent de le jouer. De nos jours, les gratifications reliées à la masculinité hégémonique ne compensent tout simplement pas la souffrance que celle-ci provoque dans la vie de tant d'hommes.

Les hommes, dans de plus en plus de cultures, découvrent que la douleur que leur occasionne la tentative de se conformer et de vivre selon des critères impossibles à satisfaire surclasse les gratifications qu'ils en retirent.

En d'autres mots, le patriarcat n'est pas seulement un problème pour les femmes. Le grand paradoxe de la culture patriarcale (particulièrement depuis que les femmes remettent les hommes en question), c'est que les formes préjudiciables de masculinité dans la société dominée par les hommes ne sont pas préjudiciables aux femmes seulement, mais également aux hommes. »



3 INVITER LES DIRIGEANTS À S'EXPRIMER

Compte tenu de la prégnance de la pensée hiérarchique dans l'identité masculine traditionnelle, les dirigeants ont un rôle essentiel à jouer comme modèles d'identification, pour mettre en débat la question des normes dominantes dites masculines.

• Inviter les dirigeants à aborder la thématique de l'équilibre vie familiale/travail

Chacun sait qu'un des traits majeurs de la réussite au masculin est le surinvestissement dans l'activité professionnelle, au détriment de la vie familiale, négligée, oubliée ou sous-traitée au conjoint. Sans aucun doute, les dirigeants ont dû, eux aussi, faire des sacrifices familiaux, mais il est important que ces difficultés fassent débat et que le sommet de la hiérarchie devance les revendications ou les frustrations des salariés masculins.

L'ancien président de la HALDE, Éric Molinié, s'exprimait de la manière suivante sur les stéréotypes, dans le cadre de la conférence organisée par l'ORSE au Medef, en 2011 :



« Permettre à des décideurs masculins de témoigner personnellement de leur choix d'équilibre en leur demandant d'exprimer les difficultés rencontrées, éventuellement leurs regrets, peut libérer la parole d'un certain nombre de salariés, notamment masculins, qui n'osent pas exprimer leurs craintes au quotidien. » Extrait du livre *Patrons papas*. Parole de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée, ORSE, 2010.



Témoignage de Christian Nibourel, président d'Accenture France :

« Nous avons réalisé un film d'entreprise au plus proche de la réalité quotidienne de nos collaborateurs... On voit dans le film une scène de quelques secondes où je tiens un aspirateur à la main. Cette scène a suscité de nombreuses réactions de la part de mes collaborateurs, comme si mon genre et ma position professionnelle m'interdisaient ce type d'activité. Je passe l'aspirateur si nécessaire... **Il m'arrive même... de pleurer ! Pourquoi un homme, président d'une entreprise, n'aurait-il pas le droit de pleurer ?** »

Extrait de l'ouvrage *Patrons papas*.

« Je me souviens, en début de carrière, d'un homme travaillant dans la banque dans laquelle moi-même je travaillais, et qui restait très tard le soir non pas parce qu'il avait du travail, mais pour lire le journal. J'ai toujours été surpris qu'il ne profite pas de ce temps pour lire quelques articles, échanger avec sa femme, discuter avec les enfants.

J'ai toujours eu du mal à comprendre ce qui pouvait motiver une personne à s'enfermer dans un stéréotype qui devait le rendre malheureux, dans une espèce de carapace, de muraille qui n'allait pas vers le dialogue et vers l'autre, comme s'il se sentait obligé de prouver chez lui qu'il était fort, qu'il maîtrisait la situation, qu'il avait beaucoup de travail, ou peut-être qu'on pouvait lui demander moins de choses parce qu'il avait beaucoup d'implication. »

Si les dirigeants s'expriment sur le sujet auprès de leurs collaborateurs, pourra être remise en cause la « censure émotionnelle » (concept utilisé par les chercheurs pour qualifier l'interdiction faite aux hommes de s'inscrire dans l'empathie et émotion) qui touche les hommes dans l'entreprise, à commencer par celle liée à leur culpabilité, consciente ou inconsciente, due à leur éloignement des réalités familiales.

À travers leur propre façon de travailler, les dirigeants pourront contribuer à promouvoir un changement des pratiques

et une mise en cohérence de leurs discours et la recherche d'un meilleur équilibre entre travail et vie privée.

Plus encore que l'égalité professionnelle, la démarche proposée aux salariés masculins invite à dépasser le strict cadre de l'entreprise pour reconsidérer leur équilibre de vie dans sa globalité.

Dans l'état actuel de la société, ce sont les femmes qui sont souvent contraintes à une « double journée ». En préservant leur vie personnelle et familiale, les hommes – ou toute personne soumise aux normes masculines de la réussite – peuvent partager plus équitablement les tâches domestiques, accroître l'harmonie conjugale, resserrer le lien avec leurs enfants.

Pour l'entreprise, c'est aussi faire le pari du long terme, de la diversité, de la fidélité à une communauté de travail, plutôt que de juger ses collaborateurs sur des critères étroits de rentabilité ou de performance immédiates.





Témoignage de Stéphane Richard, président de France Télécom-Orange

« Je crois que la grande leçon que nous avons à tirer du management moderne réside dans l'exemplarité des dirigeants. Tout ce que l'on fait, tout ce que l'on dit est écouté, regardé par de nombreuses personnes. Nous nous devons donc d'être exemplaires. Cela vaut pour nos actes et nos propos, mais aussi pour nos habitudes de vie. La difficulté, sur ce point, est de ne pas faire de la communication facile et factice. Il faut être honnête quand on aborde ces sujets-là et mettre en cohérence discours et actes. Je ne peux pas communiquer sur la refondation d'un pacte social au sein de notre entreprise qui passe par le respect des individus et de leur équilibre de vie, et dans le même temps ne pas appliquer ces principes. »
Extrait du livre *Patrons papas*.

Témoignage de Gilles Pélisson, ancien P.D.G. du groupe Accor

« Je n'admire pas mes collaborateurs qui passent 24 heures sur 24 au bureau. Je leur ai toujours dit : préservez votre vie personnelle et non pas uniquement votre vie professionnelle, conservez de la curiosité, des univers personnels, ou vous finirez par vous appauvrir et vous assécher. Vos centres d'intérêt et vos jardins secrets constituent votre force et votre richesse. C'est vraiment une philosophie de vie fortement ancrée chez moi. »
Extrait du livre *Patrons papas*.

L'OCDE, dans un récent rapport (cf. bibliographie), pose ainsi la question : « Les employeurs rendent-ils plus facile, aux hommes comme aux femmes, le partage des responsabilités domestiques et familiales en dehors du lieu de travail ? Les hommes prenant l'intégralité de leur congé parental sont-ils considérés comme peu impliqués dans leur carrière et privés de promotion, par exemple ? »

Les pratiques professionnelles comme les longues journées de travail, les longs trajets domicile/travail, l'exigence d'une disponibilité permanente, sont difficiles à combiner avec une vie de famille. Mais les salariés à temps partiel ou travaillant à distance sont souvent pénalisés dans leur carrière ou dans le calcul de leur augmentation.

Le changement n'est pas toujours aisé, et remettre en cause les attitudes les plus ancrées en fonction d'un nouveau contexte prend du temps. Mais nos économies ont besoin de tous les talents pour assurer un avenir durable et prospère, et nous devons trouver le juste équilibre entre responsabilités familiales et professionnelles, pour le bien-être de tous. »

• Les hommes motivent les hommes : faire des dirigeants des ambassadeurs de l'égalité

En plus d'une sensibilisation, il est possible aux dirigeants d'entreprise de donner davantage de visibilité à leur engagement en créant un réseau ou une structure d'hommes agissant pour l'égalité professionnelle. Dans ce domaine, il est important que non seulement des dirigeants, mais aussi une multiplicité d'hommes prennent la parole et s'engagent. On constate en effet que les hommes peuvent être réticents à s'engager, par crainte de la désapprobation de leurs pairs. Comme le montre l'étude de Catalyst, « les hommes ne sont pas tant inhibés par le jugement des femmes que par celui des autres hommes. Ils attendent des autres hommes une confirmation de leur masculinité. Agir contre les préjugés sexistes implique non seulement le risque d'une perte d'acceptation par les pairs masculins mais aussi de son propre sentiment d'être un homme ».

En Belgique, l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes a sollicité des hommes dirigeants en 2008 pour qu'ils s'engagent à signer la charte suivante : Les dirigeants « s'engagent à mettre en œuvre une série de moyens :

1. Veiller, au jour le jour, tant dans leur vie publique (professionnelle, associative, sociale) que dans leur vie privée, à battre en brèche les habitudes, les idées reçues, les a priori et les stéréotypes qui freinent la réalisation concrète de l'égalité de genre ;
2. Dénoncer et lutter systématiquement contre les violences faites aux femmes ;
3. Sensibiliser l'ensemble des acteurs hommes/femmes avec lesquels ils sont en contact ;
4. Établir des diagnostics sur la situation respective des femmes et des hommes dans tous leurs champs d'action ;
5. Intégrer des actions concrètes de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs sphères d'action, accompagnées d'objectifs quantifiés de progression ;
6. Évaluer régulièrement les actions qu'ils mènent afin de faire progresser l'égalité entre les femmes et les hommes ».

En Australie, Elizabeth Broderick, la commissaire aux discriminations liées au sexe, membre de la Commission australienne des droits de l'homme, a lancé l'initiative intitulée « *The Male Champions of Change* » (« Les hommes champions du changement ») afin de réunir les dirigeants d'entreprise masculins soucieux de favoriser l'accès des femmes aux plus hautes responsabilités.

Les dirigeants australiens de Deloitte, Goldman Sachs, IBM, Rio Tinto, Woolworths, Qantas, entre autres, en sont parties prenantes. Au fil de ce parcours qui compte trois degrés d'implication, Gordon Cairns, dirigeant du fabricant de boissons Lion Nathan, a fait cette remarque : « *Il me semble que nous pouvons faire mieux que des programmes d'égalité. Dans bien des cas, nous devons changer les règles, car elles ont été inventées par des hommes et pour des hommes.* »

• Inviter les dirigeants à s'inscrire dans une démarche collective



Témoignage de Stéphane Richard, président de France Télécom-Orange

« *Le risque de déraiper est toujours présent, car lorsqu'on est en situation de commandement, on a tous les pouvoirs, dont celui de contraindre l'emploi du temps de ses salariés. Les dirigeants ont besoin de corde de rappel...*

Dans le management, il faut aussi que les gens se sentent suffisamment libres de s'exprimer. L'impertinence et la liberté de parole doivent rester une réalité pour les dirigeants d'entreprise. C'est une question de dynamique.

Lorsqu'on installe une forme de collégialité, cela vient naturellement. Il faut installer une forme de transparence qui laisse la place à l'esprit critique. »

Extrait de l'ouvrage *Patrons papas*.

Les entreprises peuvent s'interroger sur les modèles de pouvoir au masculin fondés, comme l'exprime Catalyst, sur le fait que les hommes ne doivent jamais montrer de faille dans leur armure, ce qui conduit à un exercice du pouvoir solitaire. Un des effets de l'implication des hommes dans les politiques d'égalité n'est donc pas de proposer aux femmes d'être des « chefs comme les autres », mais de mettre au défi les dirigeants, hommes ou femmes, de concilier toutes les dimensions de leur activité : prise de décision plus collégiale, équilibre vie professionnelle/vie familiale. Il s'agit de faire évoluer la légitimité du leadership en entreprise d'un pouvoir fondé non plus sur l'autorité d'un seul, mais sur la capacité d'écoute, d'empathie, de retrait.

Comme l'exprimait Roselyne Bachelot lors d'un colloque organisé par l'ORSE en mars 2011, « *la légitimité du pouvoir masculin, c'est Bonaparte au pont d'Arcole. Je prends le drapeau, je suis votre chef, je dis le droit, le bon, l'utile, et vous me suivez. J'ai pu observer dans la politique que les femmes ne peuvent pas procéder de cette légitimité du pouvoir. Elles ne procèdent que d'une légitimité du consensus, et le mandat qui leur est confié doit être constamment re-légitimé auprès des personnes qui leur ont confié ce pouvoir. Je pense que cette façon féminine – si l'on peut dire – d'exercer le pouvoir est extrêmement moderne. Pour être efficaces, les sociétés humaines ont besoin de ce type de fonctionnement.* »

À tous les niveaux dans les entreprises, les dirigeants doivent accepter la contradiction, accepter d'être challengés par leurs collègues, comme par leur environnement familial. Les entreprises peuvent mettre en place des espaces collectifs qui permettront aux dirigeants masculins d'être challengés. Il peut s'agir des espaces de pouvoir traditionnels comme le conseil d'administration, le comité exécutif ou les instances de représentation du personnel.



Réseau Mixcity de BNP Paribas

En parlant du réseau de femmes Mixcity de BNP Paribas, son DRH Frédéric Lavenir évoque la volonté de la direction de l'entreprise « *de donner une visibilité de manière à ce que les hommes se sentent challengés, voire se découvrent des communautés d'intérêts avec les femmes. Même si l'association BNP Paribas Mixcity est un réseau de femmes, elles organisent régulièrement des événements où les hommes sont invités, ainsi que des petits-déjeuners où des hommes issus du top management viennent échanger sur le sujet de l'égalité dans le Groupe. Ces derniers se mettent en situation de challenge, car ils doivent répondre à des questions posées par un collectif de femmes. Cela fonctionne : les réactions sont de toute nature, sérieuses, pontifiantes ou parfois ironiques, mais cela déstabilise et oblige les hommes à se poser des questions. Cela peut ensuite déclencher des changements au sein de la direction quand elle se sent interpellée.* »



Témoignage de Michel Landel, directeur général de Sodexo

« *J'ai épousé une femme qui, je dirais, est féministe. Je suis fier d'elle car je suis convaincu que, pour faire bouger le monde, pour le secouer, il faut des militants qui gardent entière leur capacité à provoquer, contester et toujours remettre en cause leurs évidences...*

Ma femme m'a secoué, challengé. C'est difficile de se faire challenger. Elle m'a au final beaucoup aidé ! J'étais bien parti pour être un homme de ma génération, assez traditionnel : une famille, des enfants, un métier prenant et impliquant, une carrière ascensionnelle. J'ai une femme que j'aime et que je ne voulais pas quitter. Alors je me suis laissé bousculer. Et ce fut ma chance car, sans cela, je me serais certainement figé dans des schémas traditionnels, des stéréotypes qui enferment l'homme dans un engagement professionnel illimité, dans une disponibilité totale, voire sacrificielle, en particulier pour les hommes chargés de responsabilités. »

Extrait de l'ouvrage *Patrons papas*.

Il peut s'agir de nouveaux espaces comme les réseaux de femmes qui se sont donné notamment pour mission de challenger leurs dirigeants masculins en les invitant à participer à leurs réunions.

Il est important que soit reconnue aux salariés la capacité de pouvoir s'exprimer de manière critique. Le syndicat international de travailleurs UNI Cadres a rendu public en 2010 un Code de conduite qui traite notamment de ce sujet :

« Compte tenu de leur rôle, les cadres sont tenus de respecter une obligation de loyauté et un devoir de réserve plus strict que celui qui pourrait être imposé aux autres catégories de salariés. Ils peuvent néanmoins user de leur liberté d'expression sur le lieu de travail, faire acte de critique constructive, en vue de l'amélioration du fonctionnement et des résultats de l'entreprise. Le droit de parole peut être qualifié de droit d'expression critique, voire même de "devoir d'expression critique" en certaines circonstances. »

• Relativiser l'argument de la contrainte économique

Il faut ici mentionner un argument évoqué par des salariés hommes. Pour eux, les normes masculines n'en seraient pas, les comportements de « disponibilité totale » relèveraient tout simplement de la logique entrepreneuriale et de la contrainte économique. Cette objection est apparue dans le cadre d'une étude conduite, à l'initiative de l'ORSE, par deux expertes des questions de parentalité et d'égalité, Brigitte Grésy et Sylviane Giampino, qui ont sollicité des chefs d'entreprise et des cadres dirigeants masculins pour avoir leur perception des normes masculines telles qu'elles sont décrites dans les travaux de Catalyst.

« Les hommes interrogés ont mis en doute ces normes dites masculines, pourtant souvent en vigueur dans les entreprises, dont ils se démarquent, au prix de reconfigurations parfois subtiles.

C'est le pouvoir, c'est la compétition inhérente à l'entreprise qui induit des comportements « de ce genre », nous disent-ils. Ils précisent que les femmes, nouvelles venues dans le monde des cadres et de la gouvernance, empruntent elles-mêmes très rapidement ces comportements. Ils le regrettent car, dans leur esprit, les femmes sont supposées apporter d'autres modes de travail et d'exercice des responsabilités. »

Selon cette vue, l'entreprise serait naturellement, de par son fonctionnement dans un environnement concurrentiel et ses contraintes de rentabilité, un lieu de compétition favorisant les plus forts, les plus agressifs, les plus disponibles, les plus

dévoués, quel que soit leur genre. Une preuve en serait une récente étude de 2011 (cf. bibliographie) conduite par des universitaires américains sur un échantillon de 10 000 employés constatant que les hommes « aimables » gagnent en moyenne 20 % de moins que leurs collègues plus hargneux.

Il faut néanmoins se demander dans quelle mesure l'argument de l'impératif économique ne dissimule pas une préférence profonde, une adhésion implicite aux normes masculines mises en doute. Brigitte Grésy et Sylviane Giampino observent ainsi : *« Néanmoins, au creux des paroles prononcées, se dessine une ligne de force, persistante, qui réintroduit une sorte de constante masculine, une "quasi norme" et marque des différences entre hommes et femmes au travail. Chez les dirigeants rencontrés, l'aspiration prioritaire pour le travail, associée au plaisir du dépassement, est pour eux si profonde qu'ils ne mesurent pas le coût de la réussite pour leur famille ni pour eux-mêmes. »*

Il faut donc se méfier des conceptions « autoréalisatrices ». Certes, la compétition économique peut justifier ponctuellement un surcroît de travail, de rigidité hiérarchique, de surinvestissement. Dans le monde actuel, elle ne peut néanmoins constituer l'alpha et l'oméga de la gestion des ressources humaines, de la gouvernance, ni faire taire les aspirations des nouvelles générations à un meilleur équilibre de vie et à des relations plus égalitaires. Du strict point de vue économique, il a été par ailleurs démontré qu'en moyenne, un management plus paritaire favorise la performance économique de l'entreprise.

De même, une gestion plus participative occasionne moins d'accidents du travail et d'absences (voir chapitre IV sur la santé au travail). L'efficacité réelle du modèle axé sur la compétition et la rentabilité pures mériterait d'être relativisée.



Témoignage de Jean-Paul Bailly, président du groupe La Poste

« Il faut que s'effectue une petite révolution culturelle, ce qui implique en particulier un autre regard sur la culture du présentisme en entreprise. Les exigences de beaucoup d'entreprises ("anytime anywhere"), qui attendent de leurs cadres dirigeants qu'ils soient disponibles à tout moment pour aller partout, sont de fait difficilement compatibles avec la vie familiale.

Il faut donc vraisemblablement que chacun évolue : les entreprises dans leur modèle de fonctionnement (qui les amène à se priver beaucoup trop de la richesse que constitue l'apport des femmes), les hommes (au niveau de la répartition des tâches), la société (qui doit proposer aux femmes davantage de moyens de s'investir plus facilement dans leur vie professionnelle... »

4 PERMETTRE AUX HOMMES DE S'EXPRIMER DANS UN CADRE INDIVIDUEL OU COLLECTIF

Pour aider les hommes à prendre conscience du coût, pour eux-mêmes, des normes masculines, et de l'intérêt qu'ils peuvent trouver à avancer sur le terrain de l'égalité, les entreprises peuvent :

- S'appuyer sur les outils RH pour mieux connaître la sensibilité des salariés

Les entreprises pourront intégrer dans leur baromètre interne (people survey, baromètre social) des questions qui leur permettront d'appréhender la perception des hommes aux normes dites masculines.

Elles devront faire attention à bien formuler les questions pour ne pas induire une réponse attendue. Ces normes n'ont pas à être nommées afin d'éviter de heurter les salariés par des questions trop directes. Cela implique un repérage d'éléments de normes dites masculines dans les pratiques ou la culture de l'entreprise pour les traduire ensuite dans les questionnaires.



- Donner la parole aux hommes sur l'égalité, organiser des groupes de parole entre hommes



Depuis 1998, Volvo a engagé un programme baptisé « Walk the talk » pour une meilleure prise de conscience et une meilleure compréhension des enjeux d'égalité.

Ce programme vise en priorité les cadres supérieurs masculins. Ils se retrouvent hors site environ six fois par an pour un total de 15 jours avec au minimum 2 journées entières par séance.

Au programme :

- des réunions débats avec des « hommes modèles » courageux : les participants sont exposés à des modèles alternatifs dans le cadre d'une séance intitulée « rencontres avec des hommes puissants » où l'on définit l'homme puissant comme celui qui peut se maîtriser et qui est donc capable de nager à contre-courant, de démontrer son courage et de réfléchir de manière non conventionnelle,
- du conseil inversé : chaque participant choisit une conseillère qui a reçu une formation au leadership et aux questions d'égalité entre les sexes et qui suivra les progrès du participant tout au long du programme,
- de la réflexion personnelle et des échanges : les cadres rédigent un journal pendant leur programme pour encourager l'introspection et la réflexion sur l'évolution de leurs attitudes dans le temps,
- un travail à fournir tout au long de l'année : par exemple mener des entretiens de femmes cadres, animer des débats sur les valeurs de l'organisation. Ce genre d'activité met en pratique les nouveaux acquis des cadres au sein de leur division et de l'équipe dirigeante.

À la fin de chaque cycle de formation, Volvo soutient les hommes à travers son réseau « Walk the talk ».



« Une des premières choses à faire, c'est que des hommes s'engagent, que des hommes donnent aussi leur point de vue. »

Laurence Parisot, présidente du Medef, lors de la conférence organisée par l'ORSE le 4 mars 2011.

L'intérêt des discussions entre hommes est explicité par l'institut Catalyst dans son étude précitée : « *Seuls entre eux, les hommes craindront moins d'être critiqués ou accusés de sexisme. [...] Dans beaucoup d'organisations, les événements parrainés par l'entreprise et les discussions liées aux enjeux d'égalité sont dominés par des femmes à la fois en termes de direction et de participation ; la crainte d'être jugés par des femmes peut empêcher les hommes d'y participer.* »

Il ne s'agit pas, en créant des groupes de discussion d'hommes autour de ces questions d'égalité, de dresser un sexe contre l'autre, les hommes contre les femmes, mais d'aider à libérer la parole.



• Travailler de concert avec les hommes à l'expression de leurs émotions

Promouvoir l'égalité hommes/femmes, c'est tout simplement conduire hommes et femmes vers un juste équilibre entre responsabilités professionnelles et responsabilités familiales. L'éloge souvent entendu des femmes en entreprise (douceur, empathie, recherche du consensus, efficacité, sobriété) n'est bien souvent que l'expression de la représentation commune de l'exercice féminin de la parentalité, d'une proximité des femmes avec leurs enfants, que les hommes peuvent tout aussi bien acquérir pour peu qu'ils le veuillent et qu'on le leur rende possible.

Comme l'évoque Michael Kaufman, « *de nombreux hommes ont en commun un faible niveau d'empathie, l'incapacité de parler de leurs émotions et un manque relatif de conscience de leurs propres émotions et des sentiments des personnes qui les entourent. Cela semble provenir du fait que les hommes, parmi les membres d'une même génération, ne jouent pas leur rôle de soutien auprès des enfants.* »

Alors que la solution exige des changements à long terme dans la famille et l'économie, d'attitude et de comportement des hommes et des femmes, un des principes du cadre d'action pour faire participer les hommes et les garçons requiert un autre type d'engagement en ce qui concerne les émotions. Cela implique différentes choses dans différentes formes d'intervention.

Cela pourrait être des interventions qui visent à montrer exactement aux futurs pères comment donner des soins ou à leur enseigner la résolution de conflits (ce qui exige une conscience émotive). Cela pourrait aussi prendre la forme d'ateliers et de groupes de soutien.

Dans ces derniers, les hommes seraient placés dans des situations où ils seraient amenés à laisser tomber leurs défenses habituelles et où ils apprendraient à penser à leurs sentiments et à leur vie ainsi qu'à en parler plus ouvertement. Il faudrait plutôt adopter des principes et des formes d'organisation qui encouragent la coopération, la confiance (surtout par le biais de structures organisationnelles aussi peu hiérarchiques que possible) et l'ouverture affective chez les hommes ».

5 S'APPUYER SUR LES OUTILS DE COMMUNICATION, INTERNE ET EXTERNE

Les entreprises pourront s'appuyer sur les différents outils de communication interne et externe (publicité notamment) pour promouvoir les questions d'égalité auprès des hommes. Les entreprises pourront :

• Faire connaître et valoriser les contre-exemples qui déjouent les stéréotypes

Si la position des différents acteurs, hommes ou femmes, vis-à-vis des stéréotypes est très souvent ambiguë, dans les entreprises, les individus dont les postures et les choix vont à l'encontre de la « norme » édictée par les stéréotypes existent pourtant presque toujours. Il faut souvent les chercher, « gratter » un peu pour les trouver car ils évoluent rarement sous les feux de la rampe.

L'entreprise aurait intérêt à leur donner la parole d'une manière ou d'une autre :

- pour aider à ouvrir le débat sur ses « règles du jeu » ;
- pour libérer les comportements d'autres hommes, leur permettre d'oser sortir du carcan du « rôle viril ».

Comme le souligne le rapport publié par le Lab'ho, « De l'égalité à la diversité : les hommes, les femmes et les entreprises », l'entreprise aura intérêt à agir :

« Pas pour changer le référent – basculer dans un référent, un modèle à atteindre qui serait féminin –, mais bien plus pour multiplier les référents, gommer la notion même de référent, donner à chacun la chance de trouver sa place en fonction de ce qu'il est et souhaite vraiment être, et non pas l'obliger à s'aligner sur telle ou telle norme. »

Dans le cadre de leur communication interne, les entreprises pourront promouvoir des hommes qui ont fait le choix de suivre un parcours professionnel « non traditionnel » : congé sabbatique, congé parental, mission humanitaire, temps partiel, études courtes, reconversion, etc.

• Donner la parole aux dirigeants, DRH, managers et salariés

Les entreprises pourront le faire en s'appuyant sur leurs supports de communication interne (lettres d'information, intranet, réseaux...), notamment sur les questions qui touchent à la parentalité (cf. chapitre VI).

Différents DRH (PSA Peugeot Citroën, HSBC, BNP Paribas...) avaient accepté de répondre à des questions de l'ORSE sur la thématique de l'articulation des temps. Ces entretiens, pour certains d'entre eux, ont été mis en ligne sur l'intranet de leur entreprise.



**Témoignage de Pierre Lebleu,
DRH de HSBC France**

« Pour moi, les leviers majeurs pour faire progresser l'égalité professionnelle et la conciliation vie professionnelle/vie personnelle plus particulièrement au masculin sont l'exemplarité des dirigeants et leur capacité à garder le cap des objectifs qu'ils se sont fixés.

Il est clair que le contexte actuel de crise rend les stéréotypes plus difficiles à faire bouger : quand tout va bien, il est plus facile de remettre en cause son mode de fonctionnement. Cela devient difficile, complexe, moins prioritaire dans un contexte très tendu comme celui que le monde du travail traverse.

Les dirigeants ne doivent pas perdre de vue les « caps éthiques et comportementaux » fixés par l'entreprise. Je pense depuis longtemps que dans des périodes troublées on mesure la qualité des dirigeants à leur capacité à rester alignés sur leurs valeurs les plus profondes. »

Interview accordée à l'ORSE en 2009.



• Être attentives à la cohérence entre leur communication interne et leur communication externe

Les entreprises qui veulent aider leurs salariés à prendre de la distance vis-à-vis des normes masculines traditionnelles devront être vigilantes quant aux représentations qu'elles véhiculent à travers leurs propres campagnes de communication (plaquettes, photos, affiches, spots TV...) et veiller à ne pas (re)tomber dans des « mises en scène » stéréotypées.



En matière de communication, les entreprises connues du grand public ont une responsabilité d'autant plus grande que nombre d'entre elles ne s'adressent pas uniquement à leurs salariés, mais également à leurs clients ou prospects via des campagnes de publicité dont le rayonnement peut être très large.

Les entreprises devront faire attention à la manière dont elles mettent en scène aussi bien les femmes que les hommes dans leurs publicités. Très longtemps, la publicité a en effet contribué à maintenir une image sexiste et stéréotypée des femmes, nécessitant une intervention des autorités de régulation et des associations féministes.

Quelques chercheurs se sont intéressés à un angle nouveau : la manière dont les hommes pouvaient eux aussi être mis en scène. Pour Aude Vincent, coauteur de l'ouvrage *Contre les pubs sexistes*, « quand la publicité donne à voir des hommes, il s'agit d'hommes extrêmement virils, grands et musclés, souvent mis en scène de manière active ou dans des postures de maîtrise de soi.

Autrement dit, la pub valorise l'homme hétérosexuel dominant. À l'opposé, les personnages homosexuels sont ultraminoritaires et quand ils sont mis en scène, ils le sont de manière ridicule, l'objectif étant de faire rire ».

Les femmes sont souvent représentées dans l'espace domestique, les hommes dans la sphère professionnelle. Ces dernières années, des publicités mettent en scène des hommes aux côtés de leurs enfants, mais sont-elles exemptes de tout reproche ?



Étude de l'ORSE sur la représentation des pères dans la publicité

L'étude de l'ORSE réalisée en 2010 sur l'image des pères dans la publicité montrait « des images ambiguës de la paternité », comme le souligne Brigitte Grésy dans son rapport de juin 2010. « La publicité prend en compte les transformations sociales : la famille traditionnelle n'est plus la norme et l'exercice d'une autorité masculine distante a laissé place à une sorte d'obligation de participation des pères. Subtilement toutefois, les publicités organisent différents moyens d'échapper à cette injonction, notamment par une sorte de défense de l'autonomie masculine contre ces nouvelles tendances, en démontrant que les pères ne sont pas faits pour la parentalité [...]. Même si quelques publicités montrent des pères qui assument certains contre-stéréotypes, notamment dans l'expression des affects et de la sensibilité, on demeure toujours dans l'exacerbation du trait. »

• Communiquer sur l'approche gagnant-gagnant

Dans la mesure où les politiques d'égalité dans les entreprises ont pour objet de résorber les inégalités entre les femmes et les hommes, aussi bien au niveau des salaires que des parcours professionnels, les hommes peuvent vouloir freiner ce type de démarche au motif que ce qui sera donné aux femmes se fera à leur détriment. Les nouvelles générations de cadres, qui ne sont pas responsables des politiques passées dans les entreprises, pourraient se dire qu'elles n'ont pas à payer le prix de discriminations systémiques dues à des normes culturelles obsolètes.

« La crainte des hommes de perdre leur statut découle d'une conception des gains pour les femmes comme entraînant nécessairement une perte pour tous les hommes, dont la perte de privilèges et le risque de se voir doublés pour les emplois. Souvent, sans le vouloir, les entreprises encouragent ce type d'approche à somme nulle plutôt que de le décourager, exacerbant ainsi les craintes des hommes. »

Extrait de l'étude Catalyst.

C'est la raison pour laquelle l'entreprise doit agir et communiquer sur le fait que des actions en faveur de l'égalité ne se traduiront pas par un jeu à somme nulle.

L'égalité est un jeu à somme non nulle

En conclusion du séminaire du Conseil de l'Europe précité, le sociologue François de Singly traitait de cette question de la manière suivante :

« Comment s'articulent les gains et les pertes des hommes dans la perspective de l'égalité ? C'est une question décisive puisque le type de réponse choisie détermine la nature des solutions envisagées, la forme de coopération susceptible d'être établie avec les hommes. Plusieurs réponses, théoriques et pratiques, existent.

Pour le comprendre, on peut se référer à la théorie des jeux. Il existe des jeux à somme nulle dans lesquels un joueur perd nécessairement ce qu'un autre joueur gagne. Les théories de la domination – de classe ou de genre – peuvent être lues dans cette optique. Le groupe des hommes exploite un autre groupe, celui des femmes. La violence symbolique sert autant au maintien des inégalités que la violence physique...

Dans cette perspective, un des meilleurs moyens d'aider les femmes consiste :

- à dénoncer les inégalités et les formes, douces ou non, que prend la domination ;
- également à tout faire pour que les femmes aient suffisamment de ressources, matérielles et symboliques, et de pouvoir pour être des individus "libres" et "égaux" au même titre que les hommes. »

La perspective de l'égalité par l'évolution des normes dites masculines accroît donc le bien-être et l'équilibre dans le travail, qui pourront être redistribués à parts égales. Comme le souligne un récent rapport de l'OCDE : « Profiter au mieux de tous les talents permet de faire en sorte que les hommes et les femmes aient les mêmes chances de contribuer, les uns comme les autres, à la vie familiale et à la vie professionnelle, et donc d'accroître le bien-être à la fois des hommes et des femmes, et plus généralement de la société. » (Rapport de mai 2012 sur l'égalité des sexes dans l'éducation, l'emploi et l'entrepreneuriat)



François de Singly préfère développer un autre type d'approche, celle du jeu à somme non nulle :

« Ce que les femmes parviennent à gagner permet et permettra aux hommes de gagner aussi (même s'ils perdront certains avantages). L'égalité est donc un objectif positif aussi pour les hommes. L'égalité autorise chacune et chacun, femme et homme, à avoir une vie plus complète ("a more full life").

Dans les jeux à somme non nulle, les joueurs ont intérêt à coopérer pour gagner. Le modèle sous-jacent au jeu à somme non nulle de coopération des femmes et des hommes en vue de l'égalité est le suivant :

- les femmes ont des côtés masculins dans leur identité, et les hommes des côtés féminins, côtés cachés, masqués pour les uns, côtés réprimés pour les autres,
- l'égalité permet de rompre avec cette répression sociale qui affecte les deux camps. »

• Travailler en direction de toutes les catégories sociales présentes au sein de l'entreprise

De nombreux travaux montrent que les normes dites masculines ne s'exercent pas de la même manière selon les catégories de salariés, dirigeants, cadres, employés et ouvriers. De même, ces normes se manifesteront différemment selon le secteur d'activité, dans le BTP, des secteurs historiquement très industriels ou des entreprises de services (banque, informatique, conseil).

Si les hommes en situation de pouvoir peuvent aujourd'hui commencer à évoquer la question des normes masculines ou de leur implication paternelle (voir l'ouvrage *Patrons papas* ou l'enquête menée par Brigitte Grésy et Sylviane Giampino), il n'est pas sûr que dans un milieu ouvrier, dans des milieux précarisés ou d'origine étrangère, il soit facile de s'extraire desdites normes.

Nous en voulons pour preuve ce qu'écrit le cinéaste Patric Jean, réalisateur du film *La domination masculine* en postface de l'ouvrage *Homme féministe : un mâle à part* : « La question se pose différemment selon la position occupée par l'homme en question. Il tirera donc grand avantage de

l'abandon d'un certain nombre de privilèges. Et même dans ce cas, le passage du discours à la pratique ne se fera pas sans difficultés...

Mais que dire au jeune homme exclu, vivant dans un quartier populaire, qui n'a pas la bonne couleur de peau ni le bon degré de formation, au chômage depuis des années et qui grandit, comme tout le monde, dans une société patriarcale ? Que lui dire à celui-ci qui n'aura, pour le coup, rien à y gagner ? Abandonne tes privilèges ? Les seuls qu'il possède encore ? »

Les salariés les moins qualifiés, aux tâches plus physiques, risquent en effet d'être ceux qui tiennent le plus à une culture virile, héritée de la tradition ouvrière. Même dans ce cas, l'entreprise pourra montrer que les actions en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ont souvent permis des améliorations des conditions de travail, notamment en matière d'hygiène et de sécurité.

Plus encore que pour d'autres catégories de salariés, il est important de promouvoir et de valoriser des rôles modèles positifs, démontrant que la réussite ou la valeur professionnelle ne sont pas les ennemies de l'empathie ou de la vie familiale.



Cyril Barde, un universitaire ayant travaillé sur la masculinité, répondait à la question d'un journaliste sur les raisons de l'échec scolaire masculin :

de l'échec scolaire masculin :

« Nous ne voyons souvent que de l'agressivité, de la violence, le déferlement "naturel" de la testostérone, là où se manifestent les symptômes de constructions contradictoires que les plus fragiles (socialement, économiquement, culturellement) ne peuvent résoudre que dans la cassure, la destruction, la déflagration. Pères divorcés, chômage et précarité masculine, violences et replis virilistes dans certains quartiers...

Autant d'enjeux politiques et sociaux que l'on s'empêchera de comprendre dans la multiplicité de leurs dimensions tant que l'on ne les lira pas aussi sous l'angle d'une construction conflictuelle et erratique de la masculinité.

Plus que jamais, les jeunes garçons et les jeunes hommes sont confrontés à des prescriptions de genre contradictoires promouvant un modèle de masculinité moderne fait de sensibilité, d'attention et de douceur en même temps qu'un modèle hérité des conceptions traditionnelles d'une virilité conquérante. Ces tensions, parfois violentes, informent les rapports aux filles, à l'autorité, au corps et aux garçons jugés "déviant".

Libérer les hommes, c'est donc d'abord ouvrir l'espace au sein duquel ils pourront verbaliser, exprimer les tensions et les transactions douloureuses auxquelles ils sont confrontés dans leur vie quotidienne. »

6

MOBILISER LES RÉSEAUX DE FEMMES SUR LA QUESTION DE L'IMPLICATION DES HOMMES

Ces dernières années, des réseaux de femmes se sont créés dans de nombreuses entreprises pour leur permettre de s'attaquer au plafond de verre qui les empêche d'accéder aux postes de direction, mais aussi pour faire évoluer les réflexions sur la mixité dans l'entreprise.

Ces réseaux, créés à l'initiative de la direction de l'entreprise ou des femmes elles-mêmes, se sont posé la question d'associer des hommes à leurs activités et de s'ouvrir à la mixité des adhésions.

• Créer des groupes de parole pour les hommes et les associer à des réseaux de femmes

Michael Kaufman justifie ainsi la création de groupes d'hommes :

Mise sur pied et soutien de groupes d'hommes.

Un homme seul écarte souvent rapidement les doutes qui l'assaillent à son sujet parce que, à l'écart des autres hommes, il suppose qu'il est le seul à ne pas être à la hauteur des représentations et des exigences associées au sexe masculin. Le conflit entre sa réalité individuelle et les attentes déterminées par son sexe est l'une des raisons fondamentales qui font qu'un homme adopte des comportements destructeurs, autant pour lui que pour les personnes qui l'entourent. En d'autres termes, il tente de prouver sa virilité.

C'est pourquoi l'élaboration d'une approche d'action sociale, dans un cadre d'action pour faire participer les hommes et les garçons, est tout à fait compatible (et peut-être nécessaire, au bout du compte) avec la mise sur pied d'organismes et de groupes de soutien pour les hommes ainsi que l'établissement de liens informels étroits avec d'autres hommes. Ces groupes et ces pratiques individuelles permettent aux hommes d'étudier le processus de polarisation des sexes propre à chacun et la façon dont ils ont tous été déformés par le système patriarcal. Cela leur permet d'examiner leur propre rapport contradictoire au pouvoir des hommes. Cela leur permet de surmonter leur homophobie, qui empêche la plupart d'entre eux de dire ce qu'ils pensent et de contester le sexisme. Cela peut leur donner un nouveau sentiment, différent, de puissance.

Point de vue de Valérie

Lootvoet, directrice de l'Université des femmes en Belgique :

« La non mixité a toujours fait débat, ses défenseurs mettant en avant que dans une situation où il faut distinguer d'un côté les oppresseurs et de l'autre les opprimés, les hommes n'ont pas le même intérêt à lutter pour la libération des femmes.

Les opprimés doivent définir leur oppression et donc leur libération eux-mêmes, sous peine de voir d'autres les définir à leur place. Et il est impossible de le faire en présence de personnes qui, d'une part, appartiennent au groupe objectivement oppresseur et, d'autre part, ne savent pas, et ne peuvent savoir, sauf circonstance exceptionnelle, ce qu'est d'être traité comme une femme (comme un Noir, comme un pédé, comme un Arabe, comme une lesbienne) dans la vie de tous les jours.

Aucun degré d'empathie ne peut remplacer l'expérience. Compatir n'est pas pâtir. Pour elles, seuls "les groupes" concernés ont vocation et légitimité à prendre la parole pour eux-mêmes. La notion d'expérience est centrale. »

conditions d'une participation et d'une expression de leur part ont été définies (cf. note en annexe).

Lorsque les hommes participent à des réunions mixtes, ils doivent être capables d'écouter, d'apprendre. Une association d'hommes pro-féministes au Canada parle



Un des objectifs qu'assigne Michael Kaufman à ces groupes d'hommes est de pouvoir travailler sur le développement de leur vie affective et à l'expression de leurs émotions (cf. p. 17). Pour autant, s'il n'est pas question de mettre sur le même plan « opprimés » et « oppresseurs », le fait de pouvoir intégrer des hommes dans les réseaux de promotion de l'égalité fait aujourd'hui débat en France et à l'étranger. Différents réseaux mis en place sur l'initiative de femmes dans les entreprises se sont ouverts aux hommes ces dernières années. Dans le cadre d'une réflexion pilotée par l'ORSE en 2012, en concertation avec certains réseaux féminins, les

d'une capacité de pouvoir s'effacer : « Être en retrait, voilà peut-être une position que les hommes ont le plus de difficulté à accepter, parce que la plus inhabituelle. »

Point de vue de Valérie Lootvoet : « Il reste impératif, dès l'instant où la rencontre met en présence des personnes situées différemment du fait de paramètres dont elles ne peuvent se départir, d'adopter l'humilité, l'empathie, la réflexivité et le respect les plus grands, l'écoute la plus vraie. Et parfois, le silence est pertinent lorsque ces autres peuvent s'exprimer par eux-mêmes, par elles-mêmes. Le transcripteur, tout comme l'orateur, sont porteurs, ne l'oublions pas, d'une responsabilité. Équilibre difficile à trouver. Vigilance de tous les instants de la part des "dominants" quant à leur subjectivité et à leur actes, afin de comprendre l'autre et de parler en son nom ou pour elle (lui) sans la (le) trahir. »

Dans le cadre d'une réflexion initiée par l'UNIFEM (fonds de développement des Nations Unies pour la femme), autour du projet « Men engage », ont été évoquées les réticences que pourraient avoir les hommes à s'exprimer sur les questions d'égalité professionnelle et les conditions d'intervention des facilitateurs :



Les facilitateurs doivent être prêts à se heurter à des résistances

Les hommes, de tous les âges, ainsi que les femmes, peuvent réagir de manière défensive lorsque l'on remet en question les normes relatives au genre. Bien qu'il y ait encore beaucoup à apprendre sur la façon de réagir face aux résistances, les facilitateurs pourront prendre certaines des mesures suivantes :

- *Comprendre que la résistance peut être un mécanisme de défense face à l'incertitude et qu'elle peut être due à diverses raisons, telles que la peur, la volonté de protéger ses privilèges et/ou l'hostilité envers le féminisme ;*
- *Se sentir formés et équipés pour faire face aux conflits entre les participants (y compris les altercations physiques) ;*
- *Apprendre à promouvoir un type de débat qui encourage à la tolérance et au respect d'autrui ;*
- *Se servir des épisodes conflictuels et des thèmes qui semblent aboutir à des conflits pour encourager à d'autres discussions ;*
- *Connaître les stéréotypes liés au genre et le discours homophobe susceptibles de se manifester et se préparer à y répondre.*

7 S'INTÉRESSER AUX INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL COMME ACTRICES DU CHANGEMENT

Les hommes ayant un engagement syndical doivent, eux aussi, se saisir des questions d'égalité professionnelle, dans le cadre de l'entreprise et dans le cadre de leurs différents mandats, afin de déterminer comment la question de genre peut avoir un impact sur les thématiques traitées par les différentes instances de représentation du personnel.

• Intégrer les questions de genre dans les négociations sociales

Les syndicats pourront se demander comment, dans leurs différents mandats, la question du genre peut jouer :

- dans les différentes négociations (sur l'égalité professionnelle mais sur l'ensemble des autres sujets) pour ceux qui sont délégués syndicaux ;
- au sein du CHSCT sur les questions de santé, sécurité et de conditions de travail ;
- au sein du Comité d'entreprise dans la mission de contrôle des informations produites par l'entreprise (rapport de situation comparée, bilan social, prévoyance...) mais aussi de gestion des activités sociales et culturelles, notamment pour ce qui concerne les modes de garde.

Les syndicats pourront s'assurer que dans toutes les négociations, celles portant sur l'égalité professionnelle, mais pas uniquement, la mixité des délégations soit la règle.

Les syndicats pourront aussi solliciter leur entreprise pour être formés aux questions de genre et d'égalité

professionnelle avec un focus sur la déconstruction des stéréotypes. Une autre discussion pourra être ouverte sur l'articulation possible entre le dialogue social, la discussion avec les IRP et l'émergence de nouveaux acteurs comme les réseaux de femmes dans les entreprises et les réseaux sociaux. Aujourd'hui, ces réseaux sont vus d'un œil critique ou interrogatif par les syndicats, qui y voient des outils d'expression des salariés instrumentalisés par les directions des entreprises pour les marginaliser. Des tensions peuvent apparaître entre des équipes syndicales constituées majoritairement d'hommes et des réseaux de femmes. C'est pourquoi un dialogue doit pouvoir s'instaurer entre ces deux types d'acteurs, pour que chacun trouve sa place, notamment dans le fait que les négociations relèvent du champ exclusif des syndicats et que les réseaux peuvent jouer un rôle soit en amont (pour faire un travail de diagnostic qualitatif des enjeux), soit en aval des négociations pour accompagner la mise en œuvre des décisions.

• Intégrer les questions de genre dans les pratiques militantes

Les organisations syndicales ont tout intérêt à intégrer les questions de genre en interne, à la fois pour s'ouvrir à de nouveaux publics (aux femmes mais aussi aux nouvelles générations qui s'inscrivent dans un modèle moins sacrificiel du militantisme) et pour faire évoluer leurs pratiques d'engagement. Plusieurs chercheuses (Rachel Silvera, Sophie Pochic, Cécile Guillaume ou Yannick Le Quentrec) se sont intéressées aux pratiques militantes des femmes ou des hommes.

Dans un article paru en 2002, Yannick Le Quentrec et Annie Rieu évoquent ainsi les difficultés pour les femmes à s'engager dans un cadre syndical ou politique dans des organisations très masculines :

Un fonctionnement organisationnel source d'exclusion des femmes

« Le fonctionnement des organisations syndicales, et plus encore des partis politiques, se présente, à lui seul, comme un outil extrêmement efficace



de reproduction de l'exclusion des femmes. Plusieurs facteurs se conjuguent de façon déterminante. On relève le mode d'accès aux postes à responsabilités, qui procède souvent par cumul. Pour être considéré(e) comme un(e) militant(e) méritant(e) et acquérir des chances d'être investi(e) à un niveau plus important, il faut avoir antérieurement assumé des responsabilités d'un bout à l'autre de la chaîne, certaines étapes se présentant comme des passages obligés. L'empilage des différents niveaux territoriaux des instances politiques ou syndicales ou, à l'inverse, leur émiettement et les déplacements géographiques nombreux contribuent également à alourdir l'activité militante. On note une multiplication et une fréquence accrue des réunions, des emplois du temps rapidement saturés, associés à de fortes amplitudes horaires journalières.

Au total, on aboutit à un fonctionnement qui favorise essentiellement les hommes :

- il exclut plus ou moins tout autre domaine d'investissement
- il promeut un modèle d'engagement unique, présenté comme le plus performant, basé sur le sentiment dominant qu'on se voue entièrement à l'organisation. »

La persistance d'un modèle de militant désincarné

« De façon générale, il est important de constater que l'ensemble des organisations syndicales et des partis politiques passe sous silence la dimension familiale, pour les hommes comme pour les femmes. Ils font également l'impasse sur le fait que les charges domestiques et parentales incombent largement aux femmes et que les pressions conjugales et familiales s'exercent essentiellement sur elles. Ils ignorent que "lorsque les femmes assistent aux réunions des instances, cela suppose qu'elles ont pris les moyens de s'organiser à la maison". Rien n'est su de la façon dont s'effectuent ces arrangements et beaucoup se contentent de penser que si aucun problème ne filtre au niveau de leur participation, c'est qu'il ne s'en pose pas. Les instances politiques et syndicales continuent d'asseoir leur fonctionnement sur la figure d'un militant désincarné, détaché de toute une partie du monde réel. Dans le contexte social actuel, cela pénalise en particulier les femmes, mais aussi des hommes, encore peu nombreux, qui veulent se distancier du militantisme traditionnel. »

• Interroger les pratiques militantes des syndicats au regard du genre

Des chercheurs ont cherché à identifier les différentes dynamiques dans les organisations (entreprises, syndicats, partis politiques, associations) qui pénalisent les femmes. Dans un ouvrage publié en 2009, *Féminins/masculins – Sociologie du genre*, Christine Guionnet et Erik Neveu font référence à « 4 dynamiques

de fonctionnements organisationnels qui contribuent à freiner l'entrée et les prises de responsabilité des femmes dans ces différents univers » :

1. l'exigence de disponibilité et de mobilité :

La réussite, le fait de s'imposer, d'acquérir des responsabilités au sein d'une entreprise ou d'une organisation, passe toujours par la nécessité d'être et d'apparaître comme étant disponible :

- pouvoir être présent en dehors des heures de travail,
- pouvoir assister à des réunions ou des manifestations le soir, le week-end,
- pouvoir se déplacer facilement, avoir de la souplesse dans ses horaires de travail.

Ainsi, dans le monde syndical, « les jugements quotidiens portés sur les unes et les autres [...] révèlent sans cesse l'usage de cette conception pour juger du « bon » et du « mauvais » syndicaliste, de celui qui apparaît dévoué et impliqué à la cause (et mérite de se voir attribuer des responsabilités) par opposition à celui ou celle qui ne fait que « passer », qui rend service sans se dévouer entièrement.

Placée sous le registre de la vocation, à l'image du prêtre ou de l'artiste, l'activité syndicale est censée faire l'objet d'une implication totale de soi dans l'activité. Et la rareté des militants disponibles impose de surcroît un modèle de cumul des mandats, de surinvestissement plaçant la barre de disponibilité particulièrement haut...

2. la possession de certaines qualités personnelles souvent peu formalisées dans les recrutements ou promotions :

Le fait de se rendre disponible traduit souvent une certaine ambition, un projet de carrière professionnelle ou



militante, et donc une certaine estime de soi, une appétence pour la mise en scène de soi-même, le fait d'être sûr de soi, d'être « offensif »... Accéder à des responsabilités importantes implique de savoir susciter l'admiration, d'être un « meneur de troupes »... S'imposer passe alors par la capacité à étonner, à « épater », et notamment à avoir une appétence pour les longs discours théoriques où l'on peut mettre en scène sa crédibilité intellectuelle et oratoire, son brio, « monter sur les tables, rameuter les troupes ».

L'acceptation de relations tendues, de violences verbales, voire physiques, de rapports de pouvoir et de concurrence est tout aussi indispensable pour savoir s'imposer dans les différents univers : prendre la parole en public, s'adonner aux joutes oratoires et à des débats parfois acharnés, affronter des situations conflictuelles, participer à des manifestations où l'on peut être confronté aux forces de l'ordre.

3. la constitution de réseaux informels d'affinité, de sociabilité, de connivence et de proximité, le partage d'un entre-soi non formalisé :

Les cadres comme les militants entremêlent savoir-faire professionnels et/ou militants et moments de convivialité. Ces « clans internes » ou « cliques » alimentent une logique de la dette qui court tout au long de la carrière, générant à la fois de l'« imitation sociale » et un soutien inconditionnel du « poulain » envers son parrain. En outre, les sujets de discussion liés à des centres d'intérêt plutôt masculins, les moments de convivialité partagés – pauses, pots, rencontres au café, déjeuners liés à des activités militantes, etc. –, les plaisanteries elles-mêmes souvent genrées contribuent à développer et à entretenir des formes d'implication affective et de connivence entre hommes. D'où l'idée d'une homophilie, d'une « homosociabilité » de la culture organisationnelle.

4. le rôle de l'informalisation de la division des tâches voire des tâches elles-mêmes et des savoir-faire comme vecteur de confiscation du



pouvoir par ceux qui ont déjà certains savoir-faire professionnels, politiques ou militants.

Le maintien du flou dans la prescription des tâches de pouvoir et de représentation favorise ceux qui disposent déjà d'un capital militant et culturel (en l'occurrence des hommes qui ne sont pas eux-mêmes des « sans ») et dissuade les moins dotés en capital (et notamment la plupart des femmes) de prétendre les exercer.

Le caractère assez informel de la prescription des tâches, la culture du secret (ne pas divulguer à tous les militants certaines informations capitales comme la cible d'une action) permettent en outre à ceux qui détiennent de facto des responsabilités dans le mouvement de définir eux-mêmes les critères importants (par exemple pouvoir gérer « efficacement » le mouvement) et d'apparaître alors comme étant légitimes à prendre les choses en main, de conserver un entre-soi du pouvoir – les autres n'étant pas à même de « maîtriser les méandres des processus décisionnels ».



Extrait de la charte sur l'égalité de la CGT

« Parce que la culture de toute organisation – y compris de l'organisation syndicale – est composée d'un ensemble de stéréotypes sexués, de normes, de rituels, de règles, de comportements propres à l'organisation et encore marqués du sceau de la domination masculine..., il s'agit de revisiter l'organisation du travail au regard du genre.

Il s'agit d'introduire une nouvelle culture interne non sexiste sur la base d'une approche intégrée de l'égalité ; cela implique de remettre en cause certaines normes et règles implicites et de modifier de façon active les conditions qui ont conduit à ce qu'elles existent toujours. Ainsi, il est nécessaire d'identifier les normes, les habitudes, les règles dans les organisations, les départements, les comités d'entreprise concernant, par exemple :

- les horaires et les lieux des réunions de la structure : respectent-ils les besoins des personnes ayant des responsabilités familiales ? Sont-ils organisés de la façon la plus efficace ? La culture de la disponibilité n'est pas plus pertinente dans le syndicat que dans l'entreprise ;
- les procédures et les réseaux informels dans les processus décisionnels ;
- la représentation des femmes et des hommes dans les organismes décisionnels ;
- le type de relation, la conflictualité, la stratégie d'action. »



En plus du travail de sensibilisation, de dialogue et d'information, l'égalité réelle ne se fera qu'en intervenant sur l'image même de certaines activités professionnelles, traditionnellement associées à l'identité masculine ou féminine. Faire en sorte que les hommes deviennent sujets et acteurs de l'égalité professionnelle, c'est notamment permettre aux hommes d'accéder à tous les métiers dans l'entreprise, même aux métiers dits « féminins ».

« La mixité des métiers est un axe privilégié des politiques d'entreprise en matière d'égalité mais il s'agit, dans la majorité des cas, de favoriser l'entrée des femmes dans les emplois à prédominance masculine, par un recrutement et des formations destinées aux femmes [...] Tout ceci reste d'actualité. Mais qu'en est-il de l'accès des hommes aux emplois à prédominance féminine ? Une véritable mixité des emplois ne suppose-t-elle pas justement que ce mouvement s'opère dans les deux sens ? » Extrait de l'étude sur « La place des hommes dans les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle », ORSE, 2011.

L'engagement des entreprises en faveur d'une mixité des emplois « dans les deux sens » peut prendre plusieurs formes :

1 DÉBATTRE DES QUESTIONS DE MIXITÉ AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

Aussi bien les directions des ressources humaines que les équipes syndicales ont pris conscience de la nécessité d'assurer une réelle mixité des métiers, dans les deux sens, et qu'une féminisation trop marquée de certains métiers peut être préjudiciable aussi bien pour l'entreprise que pour les salariés (notamment en termes d'attractivité, d'évolution des parcours professionnels et des conditions de travail).

C'est la raison pour laquelle de plus en plus d'entreprises en font un sujet de dialogue social.



Aéroports de Paris, 2007

« La direction s'engage à favoriser l'accès des hommes aux métiers fortement féminisés. »

2 ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC DES MÉTIERS TRÈS FÉMINISÉS

Dans le cadre d'une étude publiée en mars 2011, l'ORSE a recensé les métiers considérés comme féminisés dans les accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle, ce qui montre une sensibilité croissante des DRH et des syndicalistes à cette question.

Les métiers masculinisés ou féminisés à plus de 80 % :

Métiers les moins féminisés en %

Conducteurs d'engins du BTP	0 %
Ouvriers qualifiés de la maintenance	2 %
Ouvriers qualifiés de la réparation automobile	2 %
Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment	2 %
Ouvriers qualifiés des travaux publics, béton et extraction	2 %
Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment	4 %

Métiers très féminisés en %

Assistants maternels	99 %
Secrétaires	98 %
Employés de maison	96 %
Secrétaires de direction ..	96 %
Aide-soignants	91 %
Infirmiers, sages-femmes ..	88 %
Employés de la comptabilité	85 %

Source : Insee, enquêtes Emploi. Moyenne annuelle 2007-2009.



Métiers cités comme très féminisés dans des accords d'entreprise sur l'égalité

Métiers administratifs (Assedic, Européenne d'embouteillage, France Télévisions, Michelin, RTE)	Services clients (Fnac relais)
Secrétariat (ADP, Banque de France, Darty Rhône-Alpes, Schneider Electric)	Ventes (Le Bon Marché)
Assistants (CCAS, Schneider Electric), assistantat de direction (Danone Produits Frais, Le Bon Marché), assistantes administratives (Hennessy)	Agents de restauration (CCAS)
Infirmière (Air France)	Juridique (CNP Assurances), Gestion des contrats (CNP Assurances)
Logistique, tertiaire (Gaz de France)	Marketing (Danone Produits Frais, Le Bon Marché)
Clientèle, commercial (Gaz de France)	Ressources humaines (Danone Produits Frais, Le Bon Marché)
Filière caisse et accueil (Castorama), hôteesse (Darty Rhône-Alpes)	Qualité (Européenne d'embouteillage)
	Édition (Sejer)
	Secteur de la communication et de la publicité (BETC Euro RSCG)

3 S'INTERROGER SUR LES INCONVÉNIENTS D'AVOIR DES MÉTIERS TRÈS MASCULINISÉS

Afin de favoriser la mixité dans les deux sens, les entreprises pourront mesurer les inconvénients de n'employer que des hommes pour certains métiers ou certains postes de travail, qu'il s'agisse de traiter de la relation clients, des conditions de travail, de l'ambiance au travail.

La culture du risque, le management autoritaire ou encore un présentéisme contre-productif sont, par exemple, plus susceptibles de perdurer si une équipe est très majoritairement ou exclusivement composée d'hommes. Dans bien des cas, l'entreprise aura intérêt à assurer en amont une véritable mixité des équipes, dans tous ses secteurs d'activité.

4 DÉVELOPPER DES ACTIONS DE COMMUNICATION ET DE SENSIBILISATION, TANT EN INTERNE QU'À L'EXTERNE, POUR FAVORISER LE RECRUTEMENT D'HOMMES SUR DES MÉTIERS FÉMINISÉS

En interne, cela passe par une réflexion sur les conditions de valorisation de ces métiers, en termes d'attractivité (conditions de travail, rémunération...). Les entreprises pourront s'assurer que les intitulés des postes ne soient pas genrés.

De même, certains métiers occupés par des femmes font l'objet d'un discours négatif et d'un manque de reconnaissance : « C'est un boulot de nana. » Ceci est en partie justifié par le fait que bien des métiers féminisés doivent permettre aux femmes d'assurer leurs responsabilités familiales. Ils sont donc à temps partiel, faiblement rémunérés et semblent n'être que le prolongement de compétences « naturelles » aux femmes ou aux mères, la poursuite de fonctions domestiques : écoute, soin, sollicitude, entretien. Ce type de discours, ce « sexisme au quotidien », comme l'exprime Brigitte Grésy dans son ouvrage, ne doit plus être toléré, ni même considéré comme faisant partie de la culture de l'entreprise.

En externe, en travaillant en direction du système éducatif et des représentations collectives. Inciter les garçons à s'orienter vers des métiers « féminins » demande souvent de travailler en amont, dès l'école, notamment au moment de l'orientation des jeunes. C'est d'autant plus difficile qu'à cet âge, les stéréotypes sont très présents dans les mentalités.

La division sexuelle des tâches est présentée dès les premières années de l'enfance, dans les jouets, les livres pour la jeunesse ou les manuels scolaires : au père les activités abstraites porteuses de résultats spectaculaires qui « font l'histoire » (construction, fortune, prestige), à la mère les tâches répétitives d'entretien, d'écoute, de soin, qui passent inaperçues. C'est ainsi que l'homme est médecin, chef de chantier, élu du peuple, dirigeant, mais la femme infirmière, ouvrière à la chaîne, secrétaire ou femme au foyer, base de la réussite de son mari.



Si la promotion des femmes à des postes prestigieux traditionnellement masculins fait consensus, l'inverse paraît encore une absurde régression pour les hommes.

Dans l'enquête menée par le Laboratoire de l'égalité en novembre 2011, il ressortait que s'il semble naturel qu'une femme exerce un métier autrefois réservé aux hommes (85 % des répondants feraient autant confiance à un homme chirurgien qu'à une femme chirurgien), le contraire l'est beaucoup moins. Il est encore relativement mal perçu qu'un homme veuille se diriger vers un métier dit « féminin » (44 % des répondants feraient plus confiance à une femme assistante maternelle qu'à un homme). Les hommes sont plus critiques que les femmes à ce sujet (51 % vs 38 %).

« Le développement de la mixité dans le recrutement passe avant tout par la sensibilisation des principaux acteurs du recrutement sur les déséquilibres constatés et les enjeux de la mixité dans l'entreprise, la communication aux salariés de l'entreprise des principes clés de non-discrimination, du texte de l'accord et des orientations retenues dans celui-ci pour favoriser la mixité des recrutements. » (Place des Éditeurs, 2010)

« La mixité des recrutements sera alors recherchée par le biais d'actions de communication auprès des établissements et organismes de formations partenaires de Danone Produits Frais France. » (Danone Produits Frais, 2003)

Afin d'agir à la source, au moment même de l'orientation professionnelle, une initiative a été développée dans différents pays : le Girls' Day – Boys' Day. Ces initiatives, si elles sont coordonnées et impulsées par les pouvoirs publics, se construisent généralement en partenariat étroit avec des entreprises.



Au Luxembourg, le Girls' Day – Boys' Day se propose d'aider les filles et les garçons à choisir en toute connaissance de cause la formation et la profession qui répondent le mieux à leurs intérêts et aptitudes.

Au cours de cette journée, filles et garçons peuvent découvrir des professions « atypiques » pour leur sexe. Le Girls' Day – Boys' Day est une activité scolaire qui s'adresse prioritairement aux élèves de 7^e à 9^e de l'enseignement secondaire technique et aux élèves de 7^e à 4^e de l'enseignement secondaire.

Pendant cette journée, des entreprises et des institutions accueillent les filles et les garçons et leur donnent la possibilité de s'informer sur les professions, d'effectuer des travaux pratiques et d'entrer en contact avec les professionnels.

« Lors du Boys' Day, les garçons peuvent découvrir des secteurs inhabituels comme le social, l'éducation, les soins médicaux, les métiers du secteur tertiaire comme la vente, la coiffure, l'assistance. »

5

METTRE EN PLACE DES ACTIONS TOUCHANT À LA FOIS LE RECRUTEMENT, LES CLASSIFICATIONS ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Certains métiers occupés majoritairement par les femmes peuvent souffrir d'une mauvaise image de marque. Les entreprises s'interrogeront sur les conditions de revalorisation de ces métiers en termes d'attractivité, de rémunération et de conditions de travail.

Beaucoup de ces emplois sont à temps partiel subi (dans le secteur de la vente notamment, où reste présente, chez beaucoup de managers, l'idée d'un salaire d'appoint des femmes). Le fait de les passer à temps plein (expériences menées dans la grande distribution par exemple) peut permettre d'assurer cette mixité.

Les entreprises s'attacheront :

- À se fixer des objectifs quantifiés de mixité des métiers



« Des actions seront conduites afin de féminiser des emplois ou des métiers actuellement très masculins, et inversement. Ces actions seront définies après avoir déterminé les conditions d'adaptation de ces postes à la mixité : aménagement des postes, solutions ergonomiques, formation aux métiers techniques. » (Champion, 2005)

« Un rééquilibrage des recrutements sera recherché dans l'ensemble des métiers de l'entreprise. Ainsi, les candidatures de salariées seront recherchées dans les

métiers techniques et dans le collège exécution [...] des démarches de même nature seront engagées, en direction des hommes, pour certains métiers fortement féminisés de l'entreprise. » (Gaz Électricité de Grenoble, 2005)

« Une cartographie des emplois, destinée à déterminer les filières métiers où la présence des femmes ou des hommes pourrait être renforcée, sera établie et ce pour améliorer la répartition femmes/hommes sur ces métiers et susciter l'intérêt pour les postes. » (Macif, 2006)

- À revoir les classifications

Les classifications des métiers jouent un rôle décisif dans la perpétuation des représentations collectives. À certains métiers – majoritairement féminins – sont structurellement associés de faibles salaires, un manque de qualification, des perspectives de carrière inexistantes. En plus d'une sensibilisation, il convient de refondre les classifications afin de mieux reconnaître les compétences réelles mises en œuvre. C'est à cette condition que sera possible une mixité dans les deux sens.

- À revaloriser les emplois occupés par les femmes

Deux chercheuses, Rachel Silvera et Séverine Lemièrre, ont mis l'accent sur le caractère sexué des emplois dits féminins. Elles ont procédé à des comparaisons de « paires d'emplois » à prédominance féminine et masculine (environ 70 % de femmes ou d'hommes) :

- infirmières et agents chefs dans un hôpital ;
- agents d'entretien (ménage) et agents techniques d'un lycée ;
- gestionnaires et responsables de secteur dans la distribution de l'eau.

Elles ont ainsi constaté que la place du diplôme, la technicité, la pénibilité et enfin les responsabilités prenaient des sens et des valeurs totalement différents selon le sexe de l'emploi.

1) D'un côté, dans les emplois à prédominance masculine, il y a la reconnaissance d'un véritable métier, une définition précise du poste et une adéquation entre cette définition du poste et la fonction ou le grade et la rémunération. Ces emplois bénéficient d'une reconnaissance collective et historique d'un véritable métier, avec sa culture, dont les évolutions techniques générant de nouvelles qualifications se répercutent dans la rémunération.

2) D'un autre côté, dans les emplois à prédominance féminine, les contenus des postes apparaissent plus flous, font appel à des compétences non reconnues, « invisibles », presque innées car liées à leur rôle présumé de mères. Les contenus sont davantage individualisés, et les salariées ont tendance à personnaliser elles-mêmes leur travail, loin d'une reconnaissance collective, et revendiquent ce petit décalage comme une façon de s'approprier leur poste, de s'octroyer davantage de responsabilités. Certaines missions « invisibles » s'avèrent en réalité totalement indispensables au bon fonctionnement de l'organisation (rôle d'écoute, de témoin pour le passage de relais, de transmission de la mémoire collective).

Si la technicité, en tant qu'elle symbolise un pouvoir sur la nature, est associée au masculin et au travail qualifié, les services, définis par le relationnel, sont exclus

d'une représentation en termes de technicité et sont vus comme appartenant à un univers de travail où sont sollicitées des qualités inhérentes à la nature féminine. (Anne-Marie Daune-Richard, 2003)

La non reconnaissance de la technicité des emplois à prédominance féminine pose la question de la visibilité des résultats.

Pascale Molinier, dans un article intitulé « Pourquoi le travail féminin ne laisse pas de trace », explique : « Qu'il s'agisse des cathédrales, de la tour Eiffel [...] ou des rapports de recherche, les œuvres masculines, au sens social du terme, sont tangibles et durables.

Travail maternel, travail de soins, d'assistance ou de services ; l'œuvre féminine, elle, est invisible, concrètement, parce qu'elle ne produit pas d'objets en dehors de soi ; mais plus encore elle est invisible idéologiquement, dans la mesure où la



Schneider Electric

Comme de nombreuses entreprises industrielles, Schneider Electric présente une segmentation marquée de ses filières métiers en termes de genre : les filières et les postes techniques, marketing, étant occupés en majorité par les hommes et les filières et postes tertiaires en majorité par des femmes. Jusqu'au début des années 2000, les postes d'assistantes n'étaient pas considérés comme aussi qualifiés que des postes de techniciens et ne permettaient pas une évolution comparable à celle qui était systématiquement proposée aux techniciens embauchés avec un niveau BTS.

Dans le cadre du travail de réflexion qui a été fait en amont de la signature de son Accord sur l'Égalité Professionnelle, il a été constaté que les filières relevant du domaine tertiaire s'étaient transformées avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et le développement de nouvelles formes d'organisation du travail. Les activités des salariés concernés étaient devenues plus complexes, et d'une complexité que l'on pouvait considérer équivalente aux activités des techniciens attribuées aux techniciens premiers niveaux.

Sur la base de ce constat, Schneider Electric a décidé de classer toutes les personnes titulaires d'un BTS à finalité secrétariat embauchées sur des postes en rapport avec cette formation initiale au même niveau que les techniciens embauchés avec un BTS, c'est-à-dire à un coefficient 255 – niveau IV – échelon 1. Extrait de *Répertoire pratique d'égalité professionnelle*, ORSE, 2009.

définition de l'œuvre est une définition androcentrée, c'est-à-dire construite à partir du travail des hommes et, pour cette raison même, indexée à l'objectivation. »

Pour repenser les systèmes d'évaluation des emplois, les chercheuses proposent de s'appuyer sur l'exemple du Québec, qui, en 1996, a voté une loi sur l'équité salariale ayant notamment pour objet de « corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans les catégories d'emplois à prédominance féminine ». En mettant en œuvre cette loi, les entreprises ont procédé à des ajustements salariaux de l'ordre de 7 % au profit des femmes.

Des travaux menés à la suite de l'application de cette loi ont montré des effets positifs plus larges :

- clarification des définitions des tâches,
- amélioration de la logique salariale,
- revalorisation des emplois de services aux personnes et à la clientèle,
- amélioration des rapports entre la direction et son personnel,
- identification des besoins liés à la productivité ou le climat de travail.

■ À « masculiniser » certains postes de travail



PSA Peugeot Citroën

Des expériences ont été menées chez PSA pour « masculiniser » certains postes de travail dans des ateliers de câblerie qui étaient quasi exclusivement féminins. Et cela a marché. À Sochaux, par exemple, lors de plans sociaux, le site de Vesoul a offert 20 postes de piqure sur cuir, habituellement féminisés à 100 %.

Des ouvriers qui habitaient Sochaux et Vesoul ont été sollicités : ils ont passé des tests de dextérité, vitesse... et ont eu d'excellents résultats. Ils ont ensuite suivi une formation de reconversion et les choses se sont très bien passées.

6

REVALORISER LES MÉTIERS TRÈS FÉMINISÉS PAR UNE PROMOTION DU CONCEPT DE « CARE »

Ces dernières années, un débat sur « la société du care » a émergé en France, à la suite des États-Unis. Dans des sociétés vieillissantes, centrées sur l'épanouissement des individus, les métiers dits du « care » désignent, selon le sociologue Serge Guérin, « l'ensemble des activités de lien et d'accompagnement qui soutiennent et favorisent les aptitudes cognitives, physiques et émotionnelles des personnes ». Sont ainsi compris les services à la personne, les soins de santé, la garde d'enfants, l'éducation, tous secteurs largement féminisés.

La philosophie du « care » suppose que même les personnes les plus autonomes et les plus performantes ne le sont que temporairement. Elles ont été, et redeviendront dépendantes de la bienveillance et de la sollicitude d'autrui (rémunérées ou non). Plutôt que de centrer l'échelle des valeurs sur ce bref moment d'autonomie apparente et de performance maximum, le « care » invite à reconnaître la fragilité et la vulnérabilité qui nous caractérisent.

Or, en faisant l'éloge exclusif du travail productif au masculin, les représentations collectives passent sous silence l'immense travail d'aide, de lien et d'accompagnement (aux enfants, aux malades, aux mourants, aux exclus), le plus souvent bénévole ou faiblement rémunéré, qui est au fondement du lien social. Dans cette optique, écrit Serge Guérin, « les métiers cachés, ignorés, méprisés, qui sont en très grande partie exercés par les femmes, sont valorisés et placés en haut de l'échelle sociale. Ce qui doit se traduire en termes de carrière professionnelle, de rémunération... ».

« L'homme qui est dans la performance à tout crin est également victime d'une aliénation. Si on change les normes – qui sont avant tout le fruit d'un rapport de force – dans un sens plus féministe, en s'intéressant en priorité aux plus fragiles, on améliore la situation de tous », remarque enfin Serge Guérin (*Alternatives économiques*, hors série n°51, septembre 2011).

Il ne s'agit donc pas d'inverser mécaniquement la pyramide des qualifications et des salaires, mais de sensibiliser les salariés à d'autres formes de réussite, de reconnaître la valeur des responsabilités familiales, de requalifier les compétences et de revaloriser les carrières. Les métiers de l'accueil, de la relation client, du secrétariat et de l'accompagnement ne doivent pas être considérés comme des sous-métiers coupés du reste de l'entreprise.



• Arrêt de la Cour de cassation du 6 juillet 2010 sur l'égalité salariale femmes/hommes

La Cour de cassation a jugé qu'une femme responsable des ressources humaines devait percevoir le même salaire que les autres directeurs masculins de l'entreprise, dans la mesure où elle effectuait un travail de même valeur. Jusqu'alors, seule l'identité de fonction justifiait l'identité de rémunération.

S'appuyant sur l'article L.3221-4 du Code du travail, selon lequel « sont considérés comme ayant une valeur égale les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse », la Cour de cassation s'est livrée à une appréciation comparative du travail effectué par les salariés :

« En l'état de ses constatations caractérisant l'exécution par les salariés d'un travail de valeur égale, Mme X..., qui, pour une ancienneté plus importante et un niveau d'études similaire, percevait une rémunération inférieure à celle de ses collègues masculins, avait été victime d'une inégalité de traitement dès lors que l'employeur ne rapportait pas la preuve d'éléments étrangers à toute discrimination justifiant cette inégalité. »



Guide du défenseur des droits *Un salaire égal pour un travail de valeur égale*

Publié en mars 2013 et disponible sur le site Internet www.defenseurdesdroits.fr, ce guide offre aux entreprises, et en particulier aux négociateurs de branche, un outil méthodologique au soutien de l'analyse de la valeur des emplois féminins et de la formation. Il constitue un outil de soutien à la formation et à l'action des partenaires sociaux, conseillers, décideurs et de tous ceux en général qui évalueront les emplois et négocieront les classifications professionnelles dans une optique d'égalité femmes/hommes.

Il permet de questionner les méthodes utilisées pour évaluer les emplois afin de s'assurer qu'elles ne produisent pas des inégalités de rémunération entre les femmes et les hommes. Comment sont évalués les emplois ? Leur évaluation permet-elle une égale valorisation entre des emplois à prédominance féminine et masculine ? Les compétences mobilisées dans les emplois à prédominance féminine sont-elles prises en compte à leur juste valeur ou sous-valorisées ? Des biais existent-ils ?

Il présente, ensuite, à partir d'initiatives étrangères, les différentes modalités de mise en œuvre de la démarche. Enfin, il met en évidence des points de vigilance et propose différents axes d'intervention possibles pour mettre en œuvre une méthode d'évaluation non discriminante des emplois et revaloriser les emplois à prédominance féminine.



1 QUEL CONSTAT ?

Faire en sorte que les hommes deviennent sujets et acteurs de l'égalité professionnelle, c'est également s'intéresser à l'organisation du travail.

On sait combien les horaires de travail, très marqués par la culture du présentisme, pénalisent souvent les femmes dans la construction de leur carrière. La cooptation par le temps de présence et la culture du travail ostentatoire sont des maux qui touchent particulièrement la France. Or, de plus en plus d'hommes aspirent eux aussi à une organisation différente qui leur permette de mieux équilibrer leurs différents temps de vie, personnel et professionnel.

Le faible recours des salariés masculins aux différents dispositifs parentaux s'explique en grande partie par cette culture du présentisme, encore très ancrée dans les entreprises. Ce présentisme doit se comprendre aussi bien au niveau de la journée de travail, qui empiète sur la soirée, qu'au niveau de la durée de travail hebdomadaire, de la disponibilité durant les congés (via mobiles et e-mails), ou même à l'échelle de la carrière, par le refus de toute pause professionnelle (congé parental, mission, formation, reconversion) de peur d'être évincé.

Les entreprises pourront inviter les hommes à des carrières ne se limitant pas à une « ascension sans retour », en leur donnant la possibilité de suivre des parcours plus diversifiés, plus horizontaux, qui ne soient pas synonyme d'échec ou d'incapacité.

Sur ce front, il faudra que les choses évoluent pour que les hommes qui le souhaitent puissent réellement jouer leur rôle de père au quotidien dans la vie de leurs enfants sans risquer d'en payer le prix fort dans leur vie professionnelle. Un dilemme que beaucoup de femmes connaissent aujourd'hui très bien.

« Plusieurs études réalisées ces dernières années ont montré la volonté des pères de s'impliquer davantage dans les responsabilités domestiques et leur souhait de "renégocier" leur rôle dans la famille [...]. Certaines entreprises hésitent à travailler sur leur organisation du travail et développer des politiques de conciliation [...] Pourtant, plusieurs études ont montré que les entreprises (qui optaient pour le statu quo) étaient confrontées à des problèmes dus à un manque d'équilibre entre les

responsabilités familiales et professionnelles : difficultés de recrutement, absentéisme, faible motivation des salariés, manque d'engagement des salariés, congés maladie dus au stress. » Extrait de l'étude de l'ORSE « Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins », 2008.

Cette aspiration à une meilleure conciliation, qui se fait sentir désormais aussi du côté des hommes, est liée, pour certains, à l'évolution des structures familiales : les pères séparés ont régulièrement la garde de leurs enfants et subissent en effet de facto les mêmes contraintes organisationnelles que les mères.



Pierre Lebleu, DRH de HSBC France, décrit ainsi sa trajectoire professionnelle :

« J'ai été amené à prendre des décisions professionnelles importantes pour me permettre de mieux concilier mes responsabilités familiales et professionnelles. Pour le premier anniversaire de mon aîné, nous avons fait le bilan du nombre de nuits passées à l'extérieur depuis sa naissance : plus de 160 ! Le lendemain, j'ai présenté ma démission à mon P.D.G. et j'ai réorienté ma carrière vers un poste de consultant indépendant me permettant de mieux gérer mon équilibre de vie. »
(témoignage recueilli par l'ORSE en 2008)

Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante

Dans le cadre d'une enquête publiée en avril 2012, le CEREQ montre qu'une proportion non négligeable de salariés (28 % des techniciens, 41 % des agents de maîtrise et contremaîtres et 33 % des autres professions intermédiaires) ne souhaitent pas devenir cadres. Notamment de manière à préserver leur vie hors travail : « J'ai une vie après le boulot ! »

Au regard de leur situation personnelle, les personnes perçoivent différemment l'équilibre des temps professionnel et personnel. Devenir cadre apparaît aux yeux de certains difficilement compatible avec leur situation familiale : « Si un jour je passe chef de rayon, j'ai peur que ça impacte sur ma vie de famille, les heures que je passerai au travail, je ne les passerai pas avec ma famille. »

Et même si les salariés considèrent leur niveau de salaire insuffisant, ceci est compensé par la « qualité de vie » au sein de l'entreprise, qui leur permet de concilier plus facilement vie familiale et vie professionnelle : « Je peux partir à 16h30, si j'ai envie d'aller chercher ma fille, je vais chercher ma fille... On n'est pas pris dans des impératifs importants. »

Les évolutions de la famille et de la parentalité rendent donc inéluctable, dans l'entreprise, un aménagement plus souple de l'organisation du travail de tous et donc des hommes. Avec la banalisation des familles recomposées et de l'activité professionnelle à plein temps des femmes, les carrières masculines pourront de moins en moins se fonder sur la « base arrière » d'une épouse dévouée, selon le schéma traditionnel.

Par ailleurs, le surinvestissement de certains hommes est souvent motivé par des primes, des avantages en nature ou divers privilèges statutaires (voiture, logement, club sportif, etc.) censés compenser indéfiniment les sacrifices personnels et l'éloignement de la vie familiale. Ces gratifications sont au cœur du système de cooptation des hommes par d'autres hommes, et du culte de la performance.



Accord égalité Renault 2012

Si les managers ont en charge le respect des lois et règlements relatifs au temps et à la durée de travail, ils contribuent également à l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle des salarié(e)s qu'ils encadrent. Dans ce contexte, la ligne hiérarchique s'engage :

- à planifier dans les meilleurs délais les réunions de travail, afin de permettre aux salarié(e)s de s'organiser en conséquence ;
- à fixer des horaires de réunions permettant tout à la fois de concilier les impératifs personnels – et notamment familiaux – de leurs collaborateurs et les besoins du service et de la direction auxquels ils appartiennent ;
- en cas de recours au dispositif des horaires variables, à organiser les réunions sur la plage fixe commune à tous les salariés et, à défaut, sans excéder la limite des horaires variables affichés. Il est par ailleurs recommandé d'éviter que des réunions de travail soient organisées pendant le déjeuner. Cette pause est en effet nécessaire pour faire une coupure au sein de la journée de travail.

2 QUELS LEVIERS D'ACTION ?

De nombreuses entreprises ont décidé de s'atteler au sujet. Elles l'évoquent en tout cas dans leurs accords d'égalité, notamment :

- En traitant de la planification et de l'organisation des réunions

Lieux de discussion, de décision et de rencontre, les réunions sont un vecteur d'intégration essentiel dans l'entreprise. Les horaires et les durées doivent donc être conçus de façon à ce qu'aucun salarié n'en soit implicitement exclu. Trop souvent, l'heure et la durée des réunions sont fixées unilatéralement par les salariés dont les horaires sont les plus extensibles.

- En développant le travail à distance (télétravail, travail nomade...)

Le lecteur pourra s'appuyer utilement sur le guide pratique publié par l'ORSE en décembre 2011 sur le sujet. L'intérêt du travail à distance est qu'il n'apparaît pas encore sexué, à savoir l'apanage des femmes. Cela signifie que des hommes qui demanderont à pouvoir télétravailler ne seront pas perçus négativement. Ils pourront partir plus tôt de leur travail pour s'occuper de leurs enfants en fin de journée et reprendre leur travail une fois les enfants couchés. Les managers pourront s'habituer à voir leurs équipes travailler sans « les avoir sous la main ».

Pour autant, il faut avoir conscience que le fait de pouvoir travailler chez soi fait éclater la frontière entre travail et vie privée, et qu'il peut être très difficile de déterminer à partir de quel moment la charge de travail devient excessive au point de déstabiliser la vie de famille.

Des situations de burn-out rencontrées par des salariés tiennent à un excès de travail des salariés à leur domicile, la nuit, le week-end et pendant les vacances. Le besoin de déconnexion est capital pour assurer un équilibre de vie des salariés. Il ne faudrait pas qu'au présentisme physique que nous avons connu se substitue un « **présentisme virtuel** » lié à un usage excessif des technologies de l'information et de la communication (TIC) en dehors des heures de travail habituelles.

- En régulant les outils électroniques d'information et de communication (TIC)

de manière à ce que ces outils comme le téléphone ou les ordinateurs portables n'empiètent pas trop sur la vie privée des salariés.

L'ORSE a publié en octobre 2011 un guide « pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises » qui formule des recommandations pour une pratique responsable des courriels.

Ces pratiques responsables pourront faire l'objet :

- d'une communication des dirigeants sur le sujet
- d'une communication de l'entreprise associant direction des ressources humaines, communication et direction des systèmes informatiques
- d'une implication des institutions représentatives du personnel (délégués syndicaux, CHSCT...).



**Frédéric Oudéa,
P.D.G. de la Société Générale**

« L'autre facteur de réussite dans l'articulation des vies professionnelle et personnelle réside dans la bonne utilisation des outils nomades. Durant le week-end, je ne m'interdis pas d'envoyer des e-mails mais je garde de la distance. »
Extrait de l'ouvrage *Patrons papas*.

**Pierre Fonlupt,
président du directoire Plus SA**

« Je me fixe comme règle de ne pas déranger mes collaborateurs le week-end, sauf en cas d'urgence absolue, car huit fois sur dix, cela peut attendre le lundi matin. J'essaie de ne pas interférer dans leur vie personnelle. »
Extrait de l'ouvrage *Patrons papas*.

Pour éviter les risques de débordement, les entreprises pourront en faire un sujet de dialogue social.



Accord sur l'égalité professionnelle de Renault 2012

Parallèlement, au regard du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), l'entreprise demande à chacun d'utiliser les moyens de communication mis à sa disposition dans le respect de la vie personnelle des collaborateurs.

Ainsi, et de façon à limiter l'usage de la messagerie professionnelle et du téléphone le soir et le week-end, sauf cas exceptionnels :

- il est rappelé à l'ensemble des collaborateurs de limiter l'envoi d'e-mails ou d'appels téléphoniques dans cette période
- il est rappelé que les salariés n'ont pas l'obligation de répondre sur cette période aux e-mails qui leur sont adressés
- il est préconisé d'utiliser les fonctions d'envoi différé des e-mails les soirs ou les week-ends.



Accord d'entreprise Areva de 2012 sur la qualité de vie au travail

Article 20 : Pour une utilisation maîtrisée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

Les parties reconnaissent que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (utilisation de la messagerie électronique, ordinateurs portables, téléphonie mobile et smartphones) font aujourd'hui partie intégrante de l'environnement de travail et sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise. Toutefois, elles soulignent la nécessité de veiller à ce que leur usage :

- Respecte la qualité du lien social au sein des équipes et ne devienne pas un facteur conduisant à l'isolement des salariés sur leur lieu de travail
- Garantisse le maintien d'une relation de qualité et de respect du salarié tant sur le fond que sur la forme de la communication
- Ne devienne pas un mode exclusif d'animation managériale et de transmission des consignes de travail
- Respecte le temps de vie privée du salarié. À cet effet, chaque salarié veillera à se déconnecter du réseau et à ne pas envoyer de courriel en dehors des heures habituelles de travail. À ce titre, le salarié dispose d'un « droit de déconnexion ». La hiérarchie s'assurera par son exemplarité au respect de cette mesure. En cas de circonstances particulières, nées de l'urgence et de l'importance des sujets traités, des exceptions à ce principe seront évidemment mises en œuvre.

• En rationalisant et en diversifiant les avantages statutaires

Les entreprises pourront se demander dans quelle mesure les traitements préférentiels rendent véritablement service aux salariés et à la communauté de travail dans son ensemble. Les normes masculines, centrées sur le visible et le quantitatif, ont tendance à créer des hiérarchies artificielles et de fausses motivations.

La nature de certains avantages renforce les stéréotypes et la culture masculine de l'entreprise. Les entreprises pourraient envisager une revue de ces avantages, notamment si certaines primes et autres gratifications ne sont pas contradictoires avec la volonté de l'entreprise de s'engager en faveur de l'égalité professionnelle.

Le système de récompenses et de gratifications n'est pas lui-même en cause : mais à côté de l'argent et des avantages matériels, pourraient être aussi bien proposés du temps libre, de la formation, un congé sabbatique, etc. De même, on pourra interroger la légitimité des avantages en nature, à commencer par les véhicules de fonction. Une flotte de véhicules doit-elle à tout prix comprendre des modèles haut de gamme ? Au-delà de l'aspect symbolique, faire le choix d'une gamme automobile plus restreinte présente de nombreux avantages financiers et écologiques.



IV.

Intégrer une dimension
égalité dans les questions
de santé au travail

1 QUELS CONSTATS ?

Les normes dites masculines conduisent les hommes à se désintéresser des questions de santé, aussi bien pour eux-mêmes que pour leurs proches. De nombreuses études, comme celle publiée par l'ONU en 2008 sur « Le rôle des hommes et des garçons dans l'égalité entre les sexes », mettent l'accent sur cette dimension.

« Le bien-être personnel peut également jouer un rôle. La recherche établit que l'actuelle hiérarchie sexuelle entraîne des problèmes pour les hommes adultes et les garçons :

- *dont une espérance de vie réduite,*
- *des décès prématurés en conséquence d'accidents, d'homicides et de suicides,*
- *des taux élevés d'accidents professionnels dans les branches d'activité où existe une ségrégation sexuelle (industries extractives, transports et industries lourdes),*
- *des taux plus élevés de toxicomanie, en particulier d'alcoolisme et de tabagisme.*

On a pu observer dans de nombreux pays que les hommes sont peu enclins à chercher à obtenir des soins de santé lorsque cela est nécessaire, en raison de la manière dont la masculinité est perçue.

Ces problèmes sont dus en partie au fait que les hommes adhèrent à des normes qui assimilent la masculinité au fait d'être dur au mal et à l'invulnérabilité. L'inégalité entre les sexes peut avoir des conséquences néfastes pour la santé des hommes et l'accroissement de l'égalité peut contribuer au bien-être personnel et à la qualité de la vie des hommes. »

En France, l'écart d'espérance de vie entre les hommes et les femmes est de 7 années. Passé 75 ans, on compte 10 femmes pour 6 hommes. Si l'on prend comme mesure d'avancement la réduction observée entre 1970 et 2005, qui est de 0,4 an en 35 ans, la résorption de l'écart, qu'on pourrait imaginer proche, prendrait en réalité, au rythme actuel, 612 ans...

Notons que dans les pays les plus évolués en matière d'égalité hommes/femmes, l'écart entre les espérances de vie est bien plus faible : quatre ans seulement en Suède, aux Pays-Bas, en Islande, en Norvège, au Danemark. Par ailleurs, la France

fait même moins bien que l'Espagne, l'Italie ou la Grèce, pays méditerranéens traditionnellement associés au patriarcat et au machisme.

Près de 8 suicides sur 10 sont commis par des hommes (le taux de suicides est particulièrement élevé chez les ouvriers et les employés des secteurs de la santé et de l'action sociale). À cet égard, la récente médiatisation d'actes suicidaires sur le lieu de travail a peu insisté sur le fait que, dans l'immense majorité des cas, il s'agissait de salariés masculins.



L'ancienne ministre des affaires sociales Roselyne Bachelot, lors d'un colloque organisé par l'ORSE en mars 2011 au Medef, mettait l'accent sur « **trois dysfonctionnements majeurs** qui perturbent les processus collectifs de bon fonctionnement des sociétés humaines.

- *Les sociétés strictement masculines secrètent de la violence, de la violence verbale et aussi souvent de la violence physique. Et parfois, au nom de cette masculinité, les hommes achètent un ticket d'entrée dans ces sociétés masculines en acceptant ces violences verbales, y compris à leur propre détriment.*
- *Les sociétés purement masculines secrètent des comportements qui altèrent profondément la santé au travail. On pense à certains comportements addictifs, comme le bistrot après le travail, les femmes étant obligées de rentrer pour s'occuper des enfants. Les comportements d'addiction à l'alcool, aux drogues, l'acceptation de mauvaises conditions d'hygiène au travail sont des éléments perturbateurs pour le rendement de l'entreprise.*
- *Les comportements d'hypermasculinité entraînent la négation des autres sphères de la vie : vie sociale et associative, vie familiale, vie amoureuse, vie affective plus globalement. Je crois qu'il y a là aussi une perte pour l'entreprise ou pour toute sorte de société humaine, car au final, on finit par le payer extrêmement cher en termes de dysfonctionnements. Il n'est pas vrai qu'il est utile d'organiser des réunions, en politique comme dans l'entreprise, à des heures où l'on devrait être chez soi à s'occuper de sa famille. Ce n'est pas vrai qu'on est un homme politique ou un cadre valeureux d'entreprise en niant les autres dimensions de la sphère sociale et de la sphère intime. Tous ces comportements, toutes ces contre-valeurs de la masculinité, sont non seulement injustes sur le plan moral, mais profondément perturbants pour l'entreprise ou pour toute société humaine ».*

Les hommes constituent 96,6 % de la population carcérale (15,6 % de cette population étant constituée de délinquants sexuels). Les trois quarts des morts sur la route sont des hommes (2005). Les hommes sont également davantage victimes de comportements addictifs lourds, qu'il s'agisse d'alcool, de jeu, de drogue, de travail (burn-out). En termes de santé publique, les hommes sont plus touchés par les cancers que les femmes (34 % des décès masculins contre seulement 25 % chez les femmes en 2004).

Appliquée aux hommes, la question de l'égalité professionnelle est donc aussi un enjeu de santé et de sécurité publique.

Dans le cadre d'interviews réalisées en 2008 par l'ORSE auprès de DRH et de syndicalistes, ce point de vue était partagé par nos interlocuteurs. Bernard Thibault, secrétaire général de la CGT, évoquait « des milieux professionnels imprégnés d'une culture machiste du travail dans lesquels dire que l'on souffre, c'est faire preuve de faiblesse ».

En plus des coûts générés pour les individus et la société dans son ensemble, la persistance des normes masculines peut également engendrer des coûts pour les entreprises :

« Un chercheur travaillant au sein d'une grande entreprise pétrolière a découvert que les normes masculines traditionnelles insistant sur la dureté sans crainte – c'est-à-dire ne jamais montrer de failles dans l'armure – ont eu un impact négatif sur son bilan sécurité. En renforçant cette norme de comportement, l'entreprise a payé un prix important en termes de taux d'accidents élevé. »
Extrait de l'étude de Catalyst, 2010.

2 PRÉVENIR LES COMPORTEMENTS À RISQUE QUI TOUCHENT PLUS PARTICULIÈREMENT LES HOMMES

Quels constats ?
Depuis de nombreuses années, les autorités publiques en charge de la santé ont attiré l'attention des citoyens sur les conséquences pour notre système de santé de certains comportements à risque qui génèrent une mortalité prématurée, celle qui intervient avant 65 ans et qui est liée à certains types de décès dits « évitables » : **tabagisme, alcoolisme, suicides, conduites routières dangereuses, chutes accidentelles.**

Si la France se caractérise par une espérance de vie élevée et qui continue de progresser, le niveau de mortalité évitable y est plus marqué que dans les autres pays européens (à l'exception des pays d'Europe centrale).

Les **décès évitables** représentent 20 % de l'ensemble des décès mais concernent, pour près de 70 % d'entre eux, des hommes. Le centre d'épidémiologie sur les causes médicales de décès de l'Inserm mesure depuis plus de 30 ans les décès qui pourraient être évitables. Selon les derniers chiffres publics, en 2006, sur plus de 37 000 décès « évitables », 25 600 étaient le fait des hommes (soit 77 %).

Morts évitables en 1999	Total	Hommes	Femmes
Tumeurs du poumon (tabac)	9 561	8 035	1 526
Suicides	7 270	5 325	1 945
Accidents de la circulation	6 444	4 876	1 568
Alcool et cirrhoses	7 007	5 150	1 857
Cancers voies aérodigestives	5 521	4 928	593
Chutes accidentelles	1 190	925	265
Sida	915	724	191

Une étude récente de l'université du Wisconsin, portant sur 1000 Américains nés en 1957, a même démontré que les hommes adhérant le plus aux normes masculines sont aussi ceux qui négligent le plus leur santé (tests d'effort, dépistage du cancer de la prostate, vaccin contre la grippe), et ceci indépendamment du niveau d'instruction (cf. bibliographie).



• Quelles actions de prévention pour entreprises ?

Les coûts de ces décès évitables concernent à la fois la collectivité publique (systèmes de sécurité sociale notamment) mais aussi les entreprises :

- cohésion du collectif de travail
- turn-over des personnels
- dépenses liées à la couverture décès, incapacité, santé des salariés
- cotisations sociales aux organismes de sécurité sociale.

L'entreprise aura tout intérêt à mettre la question des politiques de prévention dans le cadre de sa stratégie RH de qualité de vie au travail. Les organismes de prévoyance (assurances, mutuelles, institutions paritaires) pourront intervenir pour répondre aux sollicitations des partenaires sociaux de l'entreprise quant à la formalisation d'outils et de supports de prévention et de sensibilisation pour les salariés.

La négociation avec l'organisme de prévoyance pourra porter sur les outils qui permettraient de s'attaquer aux comportements à risque visant plus particulièrement les hommes. Cette discussion pourra intervenir :

- lors du choix du prestataire à la signature du contrat
- lors de l'examen des comptes annuels présentés en comité d'entreprise
- à l'occasion de la renégociation du contrat.

3

AGIR SUR LES FRAGILITÉS ET ADDICTIONS PRINCIPALEMENT MASCULINES : VERS LE « CARE MANAGEMENT »

Les comportements à risque ne sont pas exceptionnels. Bien au contraire, ils deviennent, particulièrement chez les hommes, une routine dans le cas des addictions. Tabac, alcool, cannabis, drogues dures : dans tous les cas, les hommes se distinguent par un usage plus fréquent et intensif (INVS, Bulletin épidémiologique hebdomadaire, n° 10-11, mars 2009).

Cette prédominance renvoie aux fragilités propres aux hommes, surtout en situation de stress professionnel. Dans la plupart des cas, l'entourage professionnel ferme les yeux sur le comportement addictif du salarié, et ce d'autant plus que l'addiction pourrait se révéler professionnellement stimulante ou compensatrice. Le burn-out ou l'effondrement sont l'issue la plus courante d'un tel déni. Aucune attention n'a été prêté aux signaux faibles.



Présentation d'un « guide sur la gestion des fragilités dans l'entreprise » au sein de l'entreprise Sita France

« Nous avons recensé onze types de fragilités. D'un côté, nous avons cinq thèmes majeurs, ceux que l'on rencontre le plus souvent. Le problème numéro un, ce sont évidemment les problèmes financiers, qui sont très difficiles à traiter. Ensuite, apparaît le logement, un sujet endémique sur lequel nous sommes très démunis. Viennent ensuite les transports, l'analphabétisme et les addictions.

Puis nous avons recensé six autres sujets pouvant être source de fragilités : le handicap, la santé, les risques psychosociaux, la garde d'enfants et les ascendants âgés. Face à ces onze problématiques, le guide constitue une sorte de boîte à outils, une trousse de premiers secours dans laquelle on fait la synthèse de ce qui existe sur ces questions (microcrédit, commission sociale, organismes sociaux, etc.). C'est une façon de défricher le sujet, tout en clarifiant le rôle des RH en termes d'action sociale. D'ailleurs, dans le guide, nous avons aussi mis en place une matrice des rôles, pour que les RH sachent mieux quand ils peuvent conseiller, accompagner, voire aider. Et ce guide est transférable à n'importe quelle entreprise. » Philippe Perret, DRH, et Véronique Jaffrot, chargée de mission RSE/Diversité. Extrait du guide Care management : l'entreprise accompagne ses salariés fragiles, Fabric of Society, 2012.

La prévention des comportements addictifs dans l'entreprise peut être abordée depuis un point de vue plus large, celui de la « gestion des fragilités ». L'idée n'est donc pas de se substituer aux médecins, aux psychologues, aux services sociaux, mais de faire de l'entreprise un lieu de détection des addictions, d'aide, de conseil et d'orientation. L'approche des fragilités (particulièrement masculines) pourrait enrichir toutes les politiques d'égalité et de diversité menées par les entreprises : à la diversité de genre, d'âge, d'origine, de parcours, de convictions, de mode de vie s'ajouterait celle liée aux fragilités propres aux individus, particulièrement lorsqu'ils font partie d'un groupe à risque. La fragilité, en accord avec la philosophie du care (cf. II. 6), est une caractéristique de chacun, composante de la diversité de la communauté de travail.



Extrait de l'accord d'entreprise d'Areva de 2011 sur la qualité de vie au travail

Article 16 : l'écoute et le respect

Les parties rappellent que l'écoute et le respect représentent des valeurs fondamentales de la vie en collectivité. Chaque salarié, quels que soient son statut et son positionnement dans l'entreprise, doit être porteur de ces valeurs à travers son comportement, ses attitudes et ses relations interpersonnelles.

L'organisation du travail au sein des équipes, notamment à travers une répartition judicieuse de la charge de travail, doit garantir au manager suffisamment de disponibilité pour écouter les membres de son équipe lorsque ces derniers ressentent le besoin de s'exprimer sur le vécu au travail. Si l'écoute représente un investissement temporel important, elle contribue aussi à une meilleure cohésion de l'équipe et

un renforcement du collectif, à travers un climat de confiance.

Chaque salarié doit aussi à son niveau écouter l'autre et contribuer ainsi à prévenir toute forme d'isolement sur le lieu de travail. L'écoute suppose d'être attentif à l'autre, et aux changements de comportement des personnes de son environnement.

Le respect s'exprime à travers l'application des principes de politesse envers autrui (quel que soit son positionnement hiérarchique), mais ne se réduit pas uniquement à cela. Le respect est un pré-requis et en aucun cas un privilège lié à l'expérience ou au statut ; il s'exprime donc toujours de manière bilatérale.

Le respect permet aussi d'instaurer un dialogue constructif où chacun peut exprimer son point de vue. Ce respect s'exprime à l'égard de toute personne présente au sein des établissements, quelle que soit sa situation contractuelle.



Revoir les référentiels de management en mettant l'accent sur le relationnel

Révision des référentiels de management au sein de France Télécom- Orange

Pour faire évoluer les codes, l'entreprise a défini :

- une nouvelle Charte du Management Groupe avec 5 points dont 3 ne sont pas directement liés au business. Un manager Orange se doit de :
 - Faire attention à la qualité de ses relations avec ses collègues, et, en particulier d'être à leur écoute, de les respecter et de se soucier de leur bien-être,
 - Favoriser la coopération et la cohésion à l'intérieur de l'équipe comme avec l'externe,
 - S'assurer que tous ses coéquipiers sont traités équitablement
- un nouveau référentiel de management avec 8 compétences évaluées selon 6 niveaux, 4 sont des compétences « business » et 4 des compétences « people » (coopère et influence en transverse, manage efficacement les diversités, développe ses collaborateurs et conduite d'équipe). Pour la conduite d'équipe, la description synthétique est de veiller à la qualité des relations humaines qu'il entretient avec ses collaborateurs et collègues : bienveillance, écoute, respect.

Parmi les modules de formation que doivent suivre les managers et futurs managers, l'un est consacré à la gestion des émotions dans son management.

Ceci ouvre la voie à un « care-management » : « *Un management fondé en partie sur la prise en compte et l'attention portée à la part la plus fragile des ressources qui composent l'équipe, l'entreprise, la société.* » (Thierry Calvat, travaux pour la fondation Novartis) En intégrant vulnérabilité et performance, l'entreprise devient plus inclusive et permet de jeter les bases d'un développement plus robuste, moins axé sur la performance quantitative, de ses ressources humaines.

- Revoir les référentiels de management en mettant l'accent sur le relationnel

Les entreprises s'interrogent de plus en plus sur l'intérêt d'articuler performance et fragilité pour ne pas opposer ces deux concepts.

Les managers pourront être sensibilisés à cette gestion des fragilités, notamment dans leurs variantes masculines, qui touchent le cœur du fonctionnement de l'entreprise.

Impliquer les institutions représentatives du personnel dans la recherche de solutions

L'ensemble des acteurs internes doit être mobilisé pour prévenir les différents risques liés aux comportements évoqués ci-dessus : conduites suicidaires, alcool, substances psychoactives...

Les institutions représentatives du personnel pourront être mobilisées :

- pour établir les éléments de diagnostic, par exemple dans le cadre d'un outil méthodologique commun et partagé d'évaluation des risques psychosociaux
- formaliser la politique de prévention dans le cadre d'un accord d'entreprise négocié avec les délégués syndicaux.



Politique de prévention des risques psychosociaux d'Air France

Air France a souhaité intégrer l'ensemble des comportements à risque pouvant impacter les conditions d'équilibre de vie au travail. Dans le cadre de « l'accord triennal de méthode et de prévention des risques psychosociaux et pour le développement de l'équilibre de la vie au travail » en mars 2010, l'entreprise traite aussi bien de la prévention :

- du stress
- des risques liés aux violences et incivilités (point qui sera dans ce guide traité au chapitre suivant)
- du harcèlement moral et sexuel (idem)
- des conduites suicidaires
- des conduites addictives (alcool et substances psychoactives).

Cet accord identifie tous les acteurs qui devront se mobiliser, et notamment les managers, le réseau RH, les médecins du travail, les assistantes sociales, les préventeurs, les CHSCT, les organisations syndicales.

L'accord prévoit de mener des actions dans les domaines suivants :

- **L'autonomie au travail** : faire appel à l'utilisation, au développement des compétences et à une participation aux décisions.
- **La demande psychologique et la charge de travail** : mettre en adéquation la quantité de travail, les exigences intellectuelles requises, les contraintes de temps...
- **Les capacités d'expression et de débat** : prévoir des temps suffisants d'échange des expériences, d'expression et de débat entre salariés, entre salariés et managers en particulier pour renforcer les collectifs de travail.
- **Le soutien social au travail** : développer cette notion en faisant en sorte que les managers ou les collègues puissent offrir un soutien émotionnel, des ressources, de l'estime, de l'aide tangible, ou démontrer un véritable intérêt pour la personne.
- **Les relations interpersonnelles avec les collègues, les managers ou la clientèle** : elles réfèrent aux tensions, aux conflits, aux violences et incivilités telles que les situations d'intimidation ou de harcèlement moral. L'objectif est de renforcer les climats de confiance afin que les salariés se sentent soutenus et accompagnés.
- **La reconnaissance au travail** : il s'agit que le manager puisse porter un jugement posé sur la contribution de la personne en matière de pratique de travail, d'investissement personnel et sur ses résultats.
- **La conciliation vie professionnelle/vie personnelle** : donner des possibilités et des outils aux salariés pour concilier les exigences du travail et celles de la vie personnelle.
- **Le dépistage de l'impact psychologique du stress perçu** : disposer d'éléments d'impact en termes d'anxiété/dépression du niveau de stress vécu.
- **La surcharge quantitative de travail.**



AGIR SUR LES ACCIDENTS DU TRAVAIL

Les entreprises qui ont mis en œuvre des politiques de mixité de leurs équipes dans des secteurs traditionnellement masculins (BTP, automobile...) ont pu constater, de manière empirique, que les femmes étaient souvent davantage soucieuses des règles de sécurité (port du casque...).

Pour autant, leur faible représentation dans ces métiers n'a pas permis de mesurer la réalité objective de ce phénomène. Les seules statistiques dont nous disposons sont celles de la CNAM, qui est capable d'identifier par grands secteurs d'activité (classés par le Comité Technique National) le nombre d'accidents du travail avec arrêts de travail des femmes et des hommes.

En mars 2012, l'ANACT a mené une étude, « une photographie statistique selon le sexe des accidents du travail entre 2000 et 2010 ».

Si les accidents du travail concernent davantage les hommes que les femmes (sur les accidents recensés en 2010, 69 % concernaient des hommes contre 31 % des femmes), sur la période 2000-2010, leur nombre a baissé de 21 % pour les hommes et progressé de 23 % pour les femmes.

Si l'on rapporte au taux de fréquence (nombre d'accidents du travail avec arrêts sur nombre de salariés), les risques d'accidents sont le double pour les hommes.

Catégorie socioprofessionnelle	Total	Hommes	Femmes
Cadres et chefs d'entreprise	2,7	4,3	3,2
Professions intermédiaires	6,8	6,1	6,5
Employés	30	17	20,6
Ouvriers	49,6	41,6	48,2
Ensemble	29,7	16,3	24,3

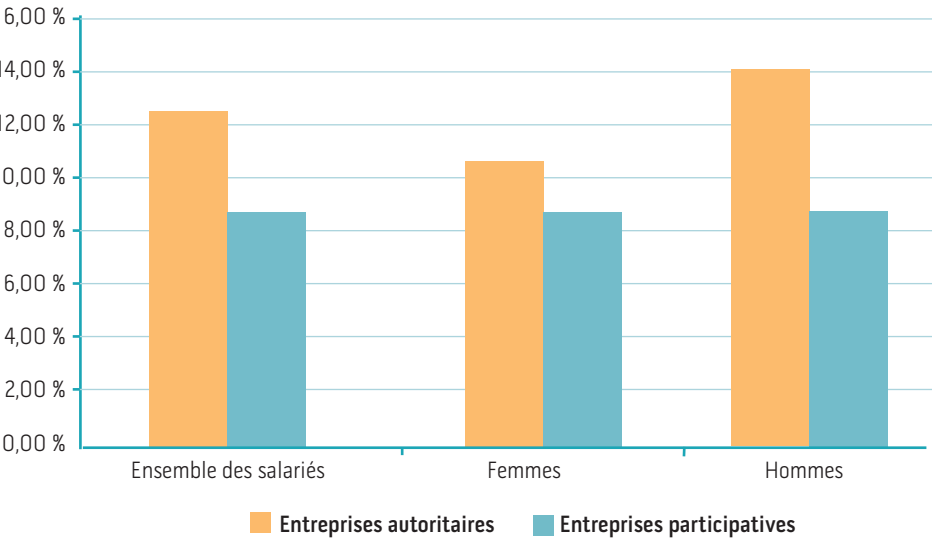
La sinistralité dépend fortement du secteur d'activité (BTP, automobile, tertiaire...), mais pour lequel nous n'avons pas d'information sur la proportion d'hommes et de femmes.

Ne pouvant nous appuyer sur des enquêtes statistiques publiques, il est important de disposer de travaux universitaires sur des écarts éventuels entre hommes et femmes pour les accidents du travail.

Au regard de notre réflexion sur l'impact des normes dites masculines sur les comportements à risque des hommes, nous pouvons nous appuyer sur une étude réalisée par des chercheurs à partir d'un échantillon d'entreprises (une centaine) de la région Bretagne, qui ouvre une piste de réflexion intéressante sur les modes de management des entreprises (Patrick Guiol, Aurélie Hess-Miglioretti, Pascale Mériot et Jorge Muñoz, « *De singulières disparités de consommations sanitaires. Hommes et femmes face au pouvoir dans l'entreprise* »).

Cette étude montre que les coûts de la masculinité apparaissent au travail comme exacerbés ou minorés par la nature des rapports hiérarchiques.

Les chercheurs ont classé les entreprises en deux catégories selon leur mode de management : les entreprises à management participatif et les entreprises à management autoritaire (les éléments de mesure sont précisés dans l'étude en question).



De cette étude, il ressort les conclusions suivantes : prendre des risques et ne pas prêter trop d'attention aux souffrances constitue une part inhérente de l'identité masculine. La vulnérabilité masculine s'affiche plus fortement que celle des femmes lorsque les hommes se sentent bousculés dans leur affirmation identitaire, fragilisés par un management autoritaire.

De la lecture de ce tableau, il ressort que les arrêts pour accident du travail sont plus significatifs dans le groupe A (autoritaire) que dans le groupe des entreprises pour lesquelles le mode de gestion est à tendance participative ou, du moins, plus ouverte au dialogue social : près de 13 % de l'effectif salarié du groupe A connaît un accident du travail contre 9 % dans le groupe B, soit un écart d'environ 4 points entre les deux groupes.

Cette différence varie plus ou moins selon le sexe des victimes d'accidents de travail. Alors que 11 % des femmes des entreprises « autoritaires » connaissent au moins un accident du travail avec arrêt sur la période considérée, ce pourcentage descend à 9 dans les entreprises « participatives », soit une différence de 2 points entre ces deux groupes de femmes. Pour les hommes, la différence est de même nature, à ceci près qu'elle est trois fois plus importante puisqu'elle s'élève à 6 points entre les deux groupes d'hommes.

L'étude démontre ainsi une vulnérabilité particulière des hommes pour qui le « boulot » est une « affirmation identitaire » majeure :

« Si une femme ne "fait pas carrière", elle n'en demeurera pas moins femme ; alors que si un homme ne fait pas carrière – ou du moins ne s'épanouit pas dans son métier et/ou n'est pas reconnu comme tel à son niveau de compétence –, son identité de genre est en jeu. » (Étude publiée dans le volume *Boys don't cry, les coûts de la domination masculine*, Presses Universitaires de Rennes, 2012).

Libérer les hommes de leur surinvestissement professionnel, évoluer vers un management moins autoritaire et moins hiérarchique, est donc un enjeu à la fois humain, sanitaire et financier.

5 AGIR SUR LES ACCIDENTS DE LA ROUTE

Les entreprises pourront s'intéresser aux accidents de la route qui touchent leurs collaborateurs, qu'ils concernent les trajets professionnels ou les accidents sur le trajet travail/domicile.

Concernant les accidents de trajet, la question mérite-t-elle d'être posée si l'on s'en tient aux dernières statistiques de la CNAM sur la période 2010-2011, qui montrent que les femmes ont davantage d'accidents que les hommes (50 974 contre 44 991) et que leurs accidents sont en forte augmentation sur la période 2002-2010 (+ 27 %) contre une baisse pour les hommes sur la même période (- 2,3 %) ?

L'une des explications tient, selon l'ANACT (organisme qui a conduit une étude sur le lien entre genre et accidents), au fait que les femmes sont notamment plus exposées à des horaires atypiques.

La question des comportements à risque des hommes au volant doit-elle être posée ? Oui, si l'on en juge par la campagne menée par la Sécurité routière en mars 2012 qui rappelle quelques chiffres. Alors que les conducteurs ont parcouru en moyenne 12 720 km contre 11 560 km pour les conductrices :

- 75 % des morts sur les routes sont des hommes
- 83 % des condamnés pour homicides involontaires sont des hommes
- 92 % des conducteurs impliqués dans un accident mortel avec taux d'alcool positif sont des hommes
- 91 % des permis invalidés appartiennent à des hommes
- 93 % des conducteurs pris à circuler sans permis sont des hommes.

Cette campagne intitulée « Manifeste des femmes pour une route plus sûre » ne cherche pas à promouvoir un sexisme à l'envers du type « **Mâle au volant, mort au tournant** », mais à faire réfléchir hommes et femmes sur leur rapport à l'automobile.

Comme le dit l'une des promotrices de cette initiative, « *les femmes s'engagent à ne plus se taire et à ne plus s'accommoder d'un comportement masculin dangereux* ». Une des signataires, Nelly Kaplan, s'interroge : « *J'ai toujours été étonnée de l'étrange*

métamorphose subie par certains êtres (des hommes en majorité) à partir du moment où ils se trouvent aux commandes d'une voiture : Docteur Jekyll se transformant en Mr Hyde ! Pouvoir conduire nous aide à faciliter notre existence quotidienne mais ne donne aucun droit à disposer de la vie d'autrui. »

Nous pouvons nous rappeler une campagne de la Sécurité routière en 1986 intitulée « **Auto macho, auto bobo** ». La publicité mettait l'accent sur le fait que les fous du volant n'étaient pas attirants en essayant de raisonner les hommes avec un argument de poids : l'atout séduction auprès des femmes.

L'écoconduite : une réponse à la fois sociale, environnementale et économique

Pour éviter de stigmatiser les hommes, les entreprises pourront proposer à leurs salariés, hommes et femmes, de suivre des séances d'écoconduite.

Ces actions ont un double objectif :

- réduire la consommation d'essence de leurs salariés et par conséquent l'empreinte environnementale de l'entreprise
- réduire le nombre d'accidents.

Des entreprises (comme La Poste) qui ont mené ce type d'actions de sensibilisation ont mesuré des impacts positifs à la fois sur les aspects sociaux et environnementaux.



3 bonnes raisons de lever le pied de l'accélérateur

(argumentaire du ministère en charge du développement durable)

- Conduire moins vite, c'est moins d'accidents. L'écoconduite permet de réduire le risque d'accident de la route de 10 à 15 %. Une accélération de 1 km/h augmente de 4 % en moyenne le risque d'accident mortel. Le temps gagné avec une vitesse plus élevée est toujours surévalué. Ce gain n'est que de 6 minutes environ quand on roule sur autoroute en continu à 150 km/h, au lieu de 130 km/h, pendant 100 km.
- Conduire moins vite, c'est moins cher. L'écoconduite permet de réduire de près de 15 % sa consommation de carburant. 10 km/h en moins permet d'économiser 3 à 5 litres de carburant sur 500 km.
- Conduire moins vite, c'est moins de CO₂. 10 km/h en moins permet de réduire de 12,5 % (soit 12 kg) les émissions de CO₂ sur 500 km.



Il n'est pas facile pour une entreprise de s'attaquer à une culture de la violence qui traverse toutes les sphères de la société. Mais comme nous l'avons vu à plusieurs reprises, le coût de cette violence permettant aux hommes de se mettre en conformité avec le rôle modèle que l'on attend d'eux peut s'avérer extrêmement élevé. L'entreprise y aura d'autant plus intérêt qu'il lui incombe, selon le Code du travail, une obligation de moyens mais aussi de résultats (selon la Cour de Cassation) en termes de santé et de sécurité de ses salariés. L'article L.4121-1 du Code précise que l'employeur est tenu de prendre « les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés. Ces mesures comprennent :

- des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail
- des actions d'information et de formation
- la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés ».

Les entreprises pourront mettre en œuvre des politiques de répression mais aussi de prévention des situations :

- d'homophobie
- de harcèlement moral
- de harcèlement sexuel
- de violences conjugales et domestiques.



Extrait de l'accord national interprofessionnel de 2010 sur le harcèlement et la violence au travail

« Le harcèlement et la violence au travail s'expriment par des comportements inacceptables d'un ou plusieurs individus ; ils peuvent prendre des formes différentes (physiques, psychologiques, sexuelles), dont certaines sont plus facilement identifiables que d'autres. L'environnement de travail peut avoir une influence sur l'exposition des personnes au harcèlement et à la violence.

Le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétés et délibérés dans des circonstances liées au travail, soit sur le lieu de travail, soit dans des situations liées au travail.

La violence au travail se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Elle va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique. La violence au travail peut prendre la forme d'agression verbale, d'agression comportementale, notamment sexiste, d'agression physique.

Les incivilités contribuent à la dégradation des conditions de travail, notamment pour les salariés qui sont en relation quotidienne avec le public, et rendent difficile la vie en commun. Les entreprises qui laissent les incivilités s'installer, les banalisent et favorisent l'émergence d'actes plus graves de violence et de harcèlement. »

1

QUELS CONSTATS ?

Plusieurs chercheurs ont mis en avant la question de dimension masculine de la violence au travail.



Le ressort de la virilité et la stratégie collective de défense du « cynisme viril »

Pour Christophe Dejours, dans son ouvrage *Souffrance en France*, « la virilité se mesure précisément à l'aune de la violence que l'on est capable de commettre contre autrui, notamment contre ceux qui sont dominés, à commencer par les femmes. Est un homme, est un homme véritablement viril, celui qui peut, sans broncher, infliger la souffrance ou la douleur à autrui, au nom de l'exercice, de la démonstration ou du rétablissement de la domination et du pouvoir sur l'autre, y compris par la force... » Faire le « sale boulot » dans l'entreprise est associé,

par ceux qui sont aux postes de direction – les leaders du travail du mal –, à la virilité. Celui qui refuse ou ne parvient à commettre le mal est dénoncé comme un « pédé », une « femme », un gars qui « n'en a pas », « qui n'a rien entre les cuisses ». Et ne pas être reconnu comme un homme viril, c'est évidemment être une « lavette » c'est-à-dire déficient et sans courage, donc sans « la vertu », par excellence.



Dans une note rédigée par l'un des meilleurs experts de la question de l'implication des hommes, Michael Kaufman détaille ainsi la genèse de la violence masculine.

« Les mêmes moyens par lesquels les hommes ont édifié leur pouvoir social et individuel sont, paradoxalement, une source de grande peur, d'isolement et de douleur pour les hommes eux-mêmes. Si le pouvoir est construit comme un moyen de domination et de contrôle, si être capable d'agir de manière "puissante" oblige à se blinder et à imposer une distance craintive aux autres, si le monde même du pouvoir et des privilèges nous éloigne du monde des soins et de l'éducation des enfants, alors nous créons des hommes dont l'expérience personnelle du pouvoir est traversée de tensions et de problèmes. Cela s'explique notamment par le fait que les attentes internalisées vis-à-vis de la masculinité sont elles-mêmes impossibles à satisfaire ou à atteindre. Ce problème certes inhérent au patriarcat est d'autant plus marqué à une époque et dans des cultures qui ont aboli les frontières rigides entre les genres. Les impératifs de la masculinité (opposés aux simples certitudes de la masculinité biologique), qu'il s'agisse de succès physiques, de réussites financières ou du rejet d'une gamme d'émotions et de besoins, semblent exiger une attention et un travail constants, en particulier pour les jeunes hommes. L'insécurité personnelle due à une incapacité à réussir le "test" de virilité ou, simplement, à la crainte d'un tel échec suffit à projeter beaucoup d'hommes, jeunes en particulier, dans une spirale de crainte, d'isolement, de colère, d'autopunition, de haine de soi et d'agression. Dans un tel contexte émotionnel, la violence devient un mécanisme compensatoire. C'est une façon de rétablir l'équilibre masculin, d'asséner à soi-même et aux autres les preuves de sa masculinité. »

La violence masculine (contre soi-même et contre les autres) n'est donc pas réductible à des données biologiques (testostérone) ou à la perpétuation de traditions archaïques. Elle s'explique principalement par la façon dont les hommes construisent leur identité, dès les premières années de la vie, de l'école, de leur parcours professionnel. C'est une violence

Dans son ouvrage *Petit traité contre le sexisme ordinaire* (Albin Michel), Brigitte Grévy fait le constat suivant :

« Effectivement, il y a eu d'énormes avancées pour l'égalité entre les hommes et les femmes, et l'on aurait pu croire que tout était fait – d'ailleurs beaucoup d'hommes le disent : "Mais qu'est-ce que vous voulez, les femmes ? Vous êtes partout, vous avez tout, qu'est-ce que vous voulez encore ?" Mais la société n'a pas du tout pris la mesure de ce changement. Nous avons encore une conception très rigide des rôles sexuels. Dès que l'on sort de la division traditionnelle du travail entre hommes et femmes, l'ordre établi est menacé et on assiste à un bombardement de particules de sexisme ordinaire. »



structurelle qui s'exerce ainsi sur eux : les sacrifices nécessaires à leur affirmation en tant qu'hommes dans un groupe d'hommes exigent de violentes compensations, trop souvent comprises comme des dérives individuelles, alors qu'elles sont le fruit d'un système. On peut ainsi parler d'une « privatisation des profits » liés à la rentabilité de salariés travaillant sur le mode sacrificiel, et d'une « socialisation des pertes », visibles dans le flagrant monopole masculin de la violence. De ces pertes, l'entreprise reçoit néanmoins rapidement sa part (absentéisme, faible motivation, turn-over, conflits, etc.).

2 APPRÉHENDER LA QUESTION DU SEXISME ET DE L'HOMOPHOBIE

Les chercheurs ont bien montré comment les phénomènes de groupe, de clan (« chasser en meute »), notamment pour se mettre en conformité avec les modèles masculins, pouvaient sécréter une ambiance et un climat facteurs d'exclusion vis-à-vis de celles et ceux qui ne répondent pas aux codes dominants et qui vont se manifester par des propos, des actes de nature sexiste et homophobe.

L'association « Oser le féminisme » a lancé un blog (viedemeuf.blogspot.fr) pour donner la parole aux femmes qui veulent s'exprimer sur le sexisme au quotidien : condescendance, dénigrement, exclusion, fausse courtoisie, blagues lourdes, etc. On constate que la plupart des auteurs



Accord d'entreprise égalité de Renault (2012)

Il est à ce titre rappelé que les propos déplacés et/ou sexistes sont proscrits dans le milieu professionnel et peuvent, le cas échéant, donner lieu à l'engagement d'une procédure disciplinaire. Tel est également le cas de toute forme de harcèlement.

de ces propos n'assureraient pas d'être délibérément sexistes : pour eux, c'est simplement de l'humour, de la détente ou de la convivialité. Le fait, néanmoins, que cet humour prenne très souvent pour cible des catégories de personnes longtemps opprimées (femmes, mais aussi minorités ethniques ou religieuses) est révélateur du besoin de réassurance du groupe dominant, sans cesse à la recherche de dérivatifs ou de cibles pour assurer sa cohésion.

3 TRAITER DU HARCÈLEMENT MORAL

Dans le cadre des négociations et plans d'action qui traitent des risques psychosociaux, les entreprises pourront traiter de cette thématique.

Il est à noter un arrêt intéressant récent de la Cour de Cassation du 6 juin 2012. Le Code du travail traite du harcèlement dans le cadre de deux textes distincts :

- l'art. L.1153-4 qui pose le principe selon lequel le salarié ne doit pas subir de faits de harcèlement moral
- l'art. L.1152-4 qui traite de l'obligation pour l'employeur de prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir des agissements de harcèlement moral.

Dans cet arrêt, la Cour a sanctionné l'entreprise sur la base du non-respect de ces deux obligations.

4 TRAITER DU HARCÈLEMENT SEXUEL

La loi du 6 août 2012 établit une nouvelle définition du délit : « Le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle qui portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, ou créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante.

Est également assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d'user de toute forme de pression grave, dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, pour soi-même ou pour un tiers. »

Prévenir le harcèlement sexuel dans l'entreprise incombe aux acteurs suivants :

- **Le chef d'entreprise**, qui doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir les actes de harcèlement sexuel (Code du travail, art. L.122-48)
- **Les organisations syndicales**, notamment dans le cadre des négociations sociales
- **Le CHSCT** qui « a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des salariés » (art. L.236-2 du Code du travail)
- **Les délégués du personnel** avec la possibilité reconnue d'exercer leur droit d'alerte. Selon l'article L.2313-2 du Code du travail, « si un délégué du personnel constate, notamment par l'intermédiaire d'un salarié, qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise qui ne serait pas justifiée par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnée au but recherché, il en saisit immédiatement l'employeur. Cette atteinte peut notamment résulter de toute mesure discriminatoire...
- L'employeur procède sans délai à une enquête avec le délégué et prend les dispositions nécessaires pour remédier à cette situation ».

Pour plus d'informations : stop-harcelement-sexuel.gouv.fr



Extrait de l'accord égalité professionnelle de Carrefour (2011) Accompagnement des salariés victimes de violences conjugales

« Parce que l'entreprise fonde son développement sur les principes d'action et de comportement socialement responsables, elle doit être attentive au phénomène social complexe qu'est la violence conjugale.

Ainsi, lorsque les autorités publiques communiquent sur ces questions, l'entreprise s'engage à relayer les messages de sensibilisation à la lutte contre les violences faites aux femmes ou aux hommes. De plus, dès lors qu'elle apprend qu'un membre du personnel est victime de violences conjugales, le service compétent veille en toute discrétion à lui prêter soutien et collaboration, et à l'informer sur la législation en vigueur relative notamment à sa protection. Des associations peuvent aider les victimes de violences conjugales et notamment Violences conjugales - femmes infos services : 3619.

De son côté, PSA Peugeot Citroën a fait de la question des violences conjugales l'objet exclusif d'un accord d'entreprise en Espagne qui s'intitule « Accord portant sur la loi prévoyant des mesures de protection intégrale face à la violence domestique ».

5 TRAITER DES VIOLENCES CONJUGALES

Nous avons pu constater que les normes masculines induisent une forme de violence verbale et physique, qui, comme l'exprime Christophe Dejours, s'exerce contre soi et contre les autres. Ces dernières années, les entreprises travaillent à prévenir les situations de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel.

Quelques entreprises ont souhaité aller plus loin et, en parallèle de leurs actions pour s'attaquer au sexisme (tolérance zéro), ont ouvert le chantier des violences conjugales. Ces initiatives émanent aussi bien d'entreprises très engagées sur les questions d'égalité que d'organisations syndicales.

Des entreprises en ont fait un sujet de dialogue social et l'ont formalisé dans leur accord d'égalité professionnelle. Les services de médecine du travail peuvent jouer un rôle de sensibilisation des salariés sur le sujet.

Un syndicat de salariés, le FGTB wallon en Belgique, a porté un projet de collaboration avec les associations familiales européennes et des ONG, un projet d'étude intitulé « Quand les violences domestiques s'invitent sur le lieu de travail ou dans le processus d'insertion professionnelle ».

Dans le cadre de ce projet, ses auteurs ont cherché à répondre aux détracteurs qui pourraient considérer que les violences conjugales ne sont pas un thème qui ressort de la sphère professionnelle (cf. extrait du guide en annexe).



6 OUVRIR UNE RÉFLEXION SUR LES INCIVILITÉS ET VIOLENCES SUBIES PAR LES SALARIÉS

Dans certains secteurs d'activité, la violence n'est pas le fait des salariés eux-mêmes, mais des clients avec lesquels les salariés sont en contact. On assiste ainsi à une montée des incivilités à l'encontre de personnels comme les agents d'EDF, de Pôle Emploi, les contrôleurs de la RATP ou de la SNCF, les personnels de plates-formes téléphoniques, etc. Les incivilités peuvent être définies, selon le sociologue Sebastian Roché, comme des « actes humains et les traces matérielles qu'ils laissent, perçus comme des ruptures des codes élémentaires de la vie sociale, des insultes, bruits, odeurs, ou encore des actes de petit vandalisme ».

À ces incivilités s'ajoutent des agressions verbales et physiques pouvant aller jusqu'à l'homicide.

Les causes externes de ces dérives sont évidemment multifactorielles : pauvreté, urgence sociale, criminalité, etc. Cependant, les entreprises concernées pourront s'interroger sur l'influence éventuelle des modèles de gestion de la relation client, du type de management, comme les y invite un récent rapport du Sénat (2010) sur le mal-être au travail : « Il semble établi qu'une organisation de travail rigide ou une surcharge de travail favorise la survenue d'agressions contre les salariés. »

De plus en plus fréquemment est mis en place un système d'injonctions contradictoires où le salarié au contact de la clientèle doit faire face aux attentes exacerbées par la publicité, atteindre d'ambitieux objectifs de vente ou de productivité mesurés par des indicateurs, tout en soignant du mieux qu'il peut la relation client, elle-même avancée comme un argument commercial.

La pression directe du client tend parfois à se substituer à la régulation interne par l'échelon hiérarchique, mettant le salarié dans une situation sans aucun garde-fou. « Placé dans un rapport consumériste, l'usager n'est plus dans une relation de service avec l'agent, mais dans une relation

client/fournisseur. » (INRS, rapport sur les violences au travail, octobre 2010). Le client est utilisé comme moyen de pression « naturel » sur le salarié (délais, rendement).

Celui-ci doit également faire face aux réactions entraînées par l'opacité des contrats ou des prestations (ex. : téléphonie mobile, services publics), l'incohérence des informations obtenues, la publicité ambiguë ou mensongère, l'attente aux guichets ou en ligne, la pratique du surbooking (compagnies aériennes).



On pourra donc s'interroger sur le rôle joué par les normes masculines dans l'insatisfaction chronique des clients, qu'elle s'exprime ou non par des violences. L'exigence d'instantanéité, de rendement, de polyvalence met le salarié dans une situation d'isolement réel ou ressenti.

On retrouve dans cette surcharge et ces dysfonctionnements le « syndrome d'Atlas », cette fois imposé non plus seulement aux dirigeants, mais à tous les personnels en contact avec la clientèle, qui se retrouvent devoir résoudre toutes les contradictions de l'entreprise.

Or les tensions ne peuvent être présentées, comme le voudraient un idéal viril et une culture du risque, comme constituant une ambiance de travail normale, d'autant qu'en l'espèce le salarié n'a pas affaire à ses collègues ou supérieurs mais à des flux inconnus et imprévisibles.

Ici aussi, l'argument de la logique économique est fallacieux : au nom même de la relation client sont mises en œuvre des pratiques dressant le client contre l'entreprise et génératrices de violences contre les salariés.

Le dialogue avec une clientèle défavorisée ou parfois irritée par certains dysfonctionnements suppose une capacité de dialogue, d'écoute et d'empathie qui ne s'improvise pas et doit faire l'objet de concertation. Le salarié se sentant parfois isolé et vulnérable dans sa relation avec le client, des groupes de discussion peuvent être mis en place régulièrement afin de partager l'expérience de chacun et d'échanger les meilleures pratiques, en insistant sur la gestion des conflictualités, la communication non violente, les stratégies de négociation.

Ces formations ne doivent évidemment pas laisser entendre que les violences externes sont une fatalité inévitable. Comme le souligne le rapport de l'INRS, la direction doit également impérativement faire savoir aux salariés que la violence n'est pas une variable d'ajustement de leur activité et les assurer qu'elle les défendra, au civil comme au pénal, en cas d'incident, même mineur.



VI.

Promouvoir la responsabilité
parentale des salariés
masculins

Faire en sorte que les hommes deviennent sujets et acteurs de l'égalité professionnelle, c'est évidemment aussi s'intéresser aux pères et non plus simplement aux mères. Le constat que peuvent faire toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité, est que les dispositifs d'articulation des temps (congrés parentaux, temps partiel, congrés pour enfants malades) sont pris quasi exclusivement par les femmes. Il ne peut donc y avoir d'égalité dans l'entreprise si, en parallèle, les hommes n'investissent pas la sphère familiale.

« Au travers du terme de "parentalité", l'on cherche à faciliter l'implication familiale des deux parents, et plus seulement, de façon implicite, les mères, voire aider les salariés masculins dans cette démarche. »
Étude ORSE, mars 2011.

Les entreprises qui veulent aider les pères à prendre leur place au sein de leur famille peuvent :

- Réaffirmer le principe d'une coresponsabilité parentale dans le cadre des négociations sociales
- Sensibiliser les pères, les informer sur leurs droits et les rassurer
- Accompagner financièrement la prise des congrés de paternité
- Permettre aux hommes de pouvoir se préparer à être parent
- Permettre aux hommes de pouvoir assumer leur rôle de père à l'occasion de la naissance de leur enfant
- Mettre en place des groupes de parole de pères
- S'assurer que la promotion de la paternité dans l'entreprise ne crée pas une norme familiale porteuse d'exclusion

1

RÉAFFIRMER LE PRINCIPE D'UNE CORESPONSABILITÉ PARENTALE DANS LE CADRE DES NÉGOCIATIONS SOCIALES

Les accords d'entreprise négociés entre partenaires sociaux en matière d'égalité professionnelle sont autant des outils pour formaliser de nouveaux droits pour les hommes (maintien de salaire pour le congé de paternité, par exemple) que des supports de communication destinés à l'ensemble des salariés pour faire partager une vision commune entre direction de l'entreprise et organisations syndicales.



« L'entreprise réaffirme que les congés liés à la parentalité, en particulier les congés parentaux d'éducation, doivent être accessibles aux hommes comme aux femmes. »
(CSF, 2008)

2

SENSIBILISER LES PÈRES, LES INFORMER SUR LEURS DROITS ET LES RASSURER

Un travail d'information et de communication est important pour faire reculer les stéréotypes chez les pères comme chez leurs supérieurs hiérarchiques et l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Les pères n'osent en effet pas toujours recourir à des dispositifs qui ont d'abord été pensés pour les mères. Ainsi, les temps partiels et les congrés parentaux restent encore majoritairement une affaire de femmes.

Il est important que cette communication en direction des hommes s'exprime à tous les niveaux de l'entreprise :

- les accords d'entreprise
- la parole des dirigeants
- la communication interne.

• Communication ciblée en direction des hommes dans le cadre des accords d'entreprise

Les entreprises peuvent développer de l'information en direction des pères et futurs pères sur les dispositifs existants : congés de paternité, congés parentaux, congés d'adoption.



« Un Guide de la Parentalité a été élaboré et est à la disposition des salarié(e)s en faisant la demande. Un extrait de ce guide concernant les droits et modalités afférents au congé de paternité sera intégré au kit informatif remis aux salarié(e)s entrants, lors des journées d'accueil. » (Accenture, 2009)
« Afin de promouvoir le congé de paternité, il est convenu qu'une fiche d'information sur les modalités d'accès à ce congé sera intégrée dans le kit d'accueil des collaborateurs. » (Le Bon Marché, 2010)



« La direction s'engage également à ce que les congés parentaux d'éducation pour les hommes puissent être pris sans conséquence sur leur évolution de carrière. » (Paulstra, 2008)
« L'égalité professionnelle ne pourra progresser que si la parentalité est mieux intégrée dans les entreprises, de manière à ce que les hommes prennent également ces différents types de congés, sans être déconsidérés par leurs collègues et leur hiérarchie. » (PSA Peugeot Citroën, 2007)

Certaines entreprises s'attachent à rassurer leurs collègues masculins : leur implication dans la sphère familiale aux côtés de leurs enfants n'aura pas de conséquences négatives sur leur carrière. Elles tiennent en tous les cas à l'affirmer.



• Communication ciblée en direction des hommes dans le cadre de la parole des dirigeants

Modèles d'identification et leaders d'opinion, les dirigeants pourront être mis à contribution pour s'exprimer sur le sujet.

Bengt Westerberg, ancien ministre pour l'égalité entre les femmes et les hommes en Suède, exprimait le souhait suivant, dans le cadre d'une conférence en 1997 :
« J'espère à présent voir un P.D.G. dire qu'il attend de tous ses employés de sexe masculin qu'ils prennent le congé parental auquel ils ont droit, faute de quoi ils feraient preuve d'une grave irresponsabilité risquant de menacer leurs chances de faire carrière dans l'entreprise. »

Pour la France, l'ORSE a entendu ce message en conduisant une démarche d'entretien avec des dirigeants masculins pour leur permettre de s'exprimer sur ces questions. Cela s'est traduit par la publication de l'ouvrage *Patrons papas : paroles de 10 dirigeants masculins sur l'équilibre entre travail et vie familiale*.



Jean-Paul Bailly, président de La Poste

« Un salarié masculin investi dans sa vie de famille sera au moins aussi performant qu'un autre, voire davantage ! Il sera bien plus équilibré et plus enclin à prioriser les choses. »
Extrait de l'ouvrage *Patrons papas*.

Frédéric Oudéa, P.D.G. de la Société Générale

« Je suis intimement convaincu que lorsque l'on veut mener une carrière exigeante, la réussite de sa vie personnelle est un élément clé de succès. Je dirais même que si je n'avais pas de vie personnelle à côté de mon travail, je ne résisterais probablement pas à la pression extérieure, je n'arriverais pas à tenir. Pour être intelligent dans son travail, il faut garder d'autres capteurs qui ne sont pas exclusivement en lien avec le monde de la banque. »
Extrait de l'ouvrage *Patrons papas*.

• Communication ciblée en direction des hommes dans le cadre de la communication interne

Dans le cadre de leurs supports internes, les entreprises pourront répondre de manière explicite à des questions que pourraient se poser leurs collaborateurs masculins mais qu'ils n'oseraient pas formuler.



Extrait d'un guide des bonnes pratiques de diversité et d'égalité des chances adressé par Axa à tous ses salariés

« En tant que père, puis-je demander à bénéficier d'un temps partiel ?
Oui. Comme tous les salariés de l'entreprise. Les mesures prises en faveur de la parentalité concernent tous les parents sans distinction. À ce titre, les pères peuvent donc bénéficier d'aménagement de leur temps de travail. »

Les entreprises pourront également donner la parole à des hommes qui ont pris un congé parental.



Témoignage d'un collaborateur de BNP Paribas ayant bénéficié d'un congé parental d'un an

« Mon retour s'est passé dans d'excellentes conditions. Cette "grande parenthèse en famille" fut pour moi l'opportunité d'un épanouissement personnel fort, sans impact négatif sur l'évolution de ma carrière professionnelle. Ce type d'initiative donne du sens au contrat qui lie le collaborateur à BNP Paribas et doit être davantage accepté et intégré culturellement. »



France Télécom-Orange

Sur le site intranet de l'entreprise, des témoignages audio de jeunes pères ont été mis en ligne avec l'argumentaire suivant :

La parole aux papas

« L'égalité professionnelle femmes/hommes passe par un partage équilibré des responsabilités professionnelles et familiales. Nous sommes allés à la rencontre des papas chez Orange pour leur demander de témoigner de leur expérience du congé de paternité ou de parentalité, de nous donner leur ressenti. Par ces témoignages, nous souhaitons promouvoir la parentalité au masculin et combattre les stéréotypes qui retiennent les papas de se mettre en congé de parentalité. Nous souhaitons inspirer les pères qui n'osent peut-être pas le faire, en d'autres mots, les libérer de leur autocensure. En incitant les hommes à consacrer plus de temps à leurs enfants en prenant des congés de parentalité, Orange pense que cela permettra aux femmes d'avancer dans leur carrière et d'accéder à des postes à responsabilités plus facilement et sans culpabiliser. »

Les entreprises pourront aussi valoriser ce type de congé en s'appuyant sur des éléments d'enquête visant la population masculine ayant pris un congé parental.



La Poste

La Poste mène une enquête à la fois quantitative (sous forme de questionnaire) et qualitative, avec le concours de l'ORSE et d'un chercheur, pour mieux appréhender la population des salariés masculins qui, dans les trois dernières années, ont pris un congé parental (population d'environ 250 personnes).

3 ACCOMPAGNER FINANCIÈREMENT LA PRISE DES CONGÉS DE PATERNITÉ

Le congé de paternité est un congé qui se généralise :

« Plus de deux tiers des pères (68 %) prennent un congé, sa durée est de 11 jours en moyenne avec un taux de recours dépendant d'un effet de génération (plus centré sur les 30-40 ans), de l'importance du niveau de salaire et du secteur d'activité du père (87 % dans le secteur public, 68 % pour le secteur privé, 22 % pour les indépendants), de l'activité professionnelle de la mère et de l'âge de l'enfant. » (rapport Grézy, 2011)

Si les pères sont de plus en plus nombreux à prendre leur congé de paternité, c'est qu'ils s'y sentent de plus en plus « autorisés » dans le regard des autres (hiérarchie, collègues) et aussi, bien souvent, que leur entreprise met en place des dispositifs financiers d'accompagnement incitatifs. La mesure la plus adoptée et qui tend à se généraliser consiste en un maintien du salaire au-delà du plafond de la Sécurité sociale pendant les 11 jours de congé de paternité.

Pourcentage d'accords d'entreprise égalité professionnelle prévoyant un maintien de salaire pour le congé de paternité dans les accords étudiés :

• 2005 : 29 %	• 2007 : 50 %
• 2009 : 60 %	• 2010 : 63 %

Extrait de l'étude sur la place des hommes dans les accords d'entreprise sur l'égalité, ORSE, 2011.



« Valoriser le congé de paternité, en le rémunérant.

Cette mesure doit permettre aux pères de participer encore davantage à la naissance et à l'arrivée de l'enfant au foyer, et ainsi pouvoir établir une relation privilégiée avec l'enfant dès sa naissance. » (Arianespace, 2008)

Les accords d'entreprise peuvent :

- prolonger le congé de paternité, par exemple 13 jours chez Hennessy, 15 jours chez Bayer Santé ou encore 18 jours chez Union Invivo ;
- offrir la possibilité aux pères de transformer leur 13^e mois en 22 jours de congés supplémentaires (Danone Produits Frais, 2009) ;
- donner la possibilité aux salariés qui prendraient des jours dans le cadre de leur compte épargne temps (CET) d'avoir un abondement de la part de l'entreprise.

Alors que la question d'un allongement du congé de paternité reste posée (s'inspirant des modèles scandinaves qui ont cherché à concilier politique d'égalité des sexes et politique familiale), les entreprises pourront explorer la piste d'un allongement des jours de congé de paternité au moment où le conjoint reprend son travail, de manière à permettre au père d'assumer seul dans la journée la garde de l'enfant et ne plus être dans la position traditionnelle de celui qui se contente « d'aider » sa femme.

Cela met en avant l'idée d'une **coresponsabilité parentale**, ce qui signifie aussi permettre aux hommes de pouvoir être « accompagnés », s'ils le souhaitent, pour assumer ce rôle nouveau pour lequel ils ne sont pas toujours préparés ou au sujet duquel ils refusent tout regard extérieur, comme en témoigne cette réaction d'un cadre interrogé par Brigitte Grésy et Sylviane Giampino : « *C'est évident pour moi qu'il faut changer les enfants et préparer les repas, mais en faire une prescription sociale... Non. Il faut laisser le couple construire son propre équilibre. Il ne doit pas y avoir de modélisation.* »

4

PERMETTRE AUX HOMMES DE POUVOIR SE PRÉPARER À ÊTRE PARENT

Beaucoup de travaux montrent la difficulté pour les hommes à se préparer et à assumer leur rôle de père. Toutes les analyses développées précédemment montrent combien les garçons et les hommes sont davantage incités à se tourner vers la scène publique, l'action, le résultat et la performance face à des concurrents plutôt que vers la scène privée, l'empathie, l'expression des émotions, la coopération avec des enfants qui sont les leurs.

Par défaut, la relation père/enfants peut être conçue d'une façon trop intellectuelle et hiérarchique et créer des distances insurmontables, car la famille n'est pas une entreprise.



L'intérêt pour les hommes d'être présents auprès de leurs enfants.

Selon les résultats d'une étude réalisée par des chercheurs de l'université d'Oxford et publiée par la revue *Journal of child psychology and psychiatry* en juillet 2012, un bébé pouponné par son père a davantage de chances de grandir sereinement qu'un nourrisson peu porté par lui.

Selon cette étude, des interactions positives père/bébé dès l'âge de 3 mois permettent de réduire les problèmes de comportement du nourrisson à l'âge d'un an et par la suite. « *Nous avons découvert que les enfants avec qui les pères avaient davantage de contacts avaient de meilleurs résultats, avec par la suite moins de problèmes de comportement. À l'inverse, les troubles étaient plus nombreux lorsque les pères étaient plus distants, perdus dans leurs pensées ou avaient moins de contacts* », explique le Dr Paul Ramchandani, qui a dirigé l'étude.

Au contraire, les femmes profitent souvent de leur période de grossesse et de congé maternité pour se préparer à leur maternité. Elles peuvent être aidées en cela par la Sécurité sociale, avec des séances thématiques, qui sont aussi bien des réunions leur permettant de se préparer à leur accouchement que des cercles de parole entre futures mères.

Les hommes incités à accompagner leur conjointe à certaines de ces réunions ne le font que très rarement. Les entreprises peuvent être invitées à encourager les hommes à suivre ces séances, en les considérant comme des autorisations d'absence prises en charge par l'employeur.

Certains accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle autorisent ainsi les hommes à s'absenter pour se préparer à leur parentalité :

5 PERMETTRE AUX HOMMES DE POUVOIR ASSUMER LEUR RÔLE DE PÈRE À L'OCCASION DE LA NAISSANCE DE LEUR ENFANT

Comme l'évoquent certaines entreprises dans le cadre de leur accord sur l'égalité professionnelle, le congé de paternité « doit permettre aux pères de participer encore davantage à la naissance et à l'arrivée de l'enfant au foyer et ainsi pouvoir établir une relation privilégiée avec l'enfant dès sa naissance ». Si le fait de prendre leur congé peut permettre aux hommes de pouvoir pleinement profiter de leur nouvelle paternité, cela n'est pas toujours suffisant.

À l'image des actions de motivation qui sont proposées aux femmes à leur retour de congé maternité, il pourra être proposé aux hommes de suivre des actions de sensibilisation, remotivation ou de formation les ciblant comme des pères.



Place des Éditeurs

Pour les futurs pères, autorisation d'absence pour assister aux visites prénatales obligatoires, avec maintien de la rémunération.

Bayer Santé

Autorisations spéciales d'absence liée à la paternité.

Parce que le rôle du père se construit avant même l'arrivée de l'enfant, il sera accordé aux futurs pères des autorisations spéciales d'absence d'une heure ou un contact de moins pour le terrain, afin de

lui permettre d'assister aux examens médicaux obligatoires liés à la grossesse de la future maman. La demande devra être accompagnée d'un justificatif. Il est demandé au collaborateur de solliciter, si possible, ces autorisations en début et fin de journée afin de ne pas perturber le service auquel il appartient.

L'autorisation spéciale d'absence d'une heure ou un contact en moins pourront être aussi demandés afin d'assister aux cours prénataux sur production de justificatifs.

Ces actions sont proposées assez facilement dans d'autres pays et commencent à arriver en France, comme chez Bayer Santé.



Bayer Santé : mesures accompagnant le congé paternité, accompagnement spécifique

Afin de neutraliser les stéréotypes fortement ancrés du rôle de père dans la sphère familiale et persuader que l'égalité professionnelle repose ainsi sur un équilibre des responsabilités liées à la parentalité, Bayer Santé SAS propose un parcours spécifique au père dans le cadre de sa paternité. Celui-ci, baptisé « accompagnement Papa Poule » (bébé nageur, cours de puériculture, visite de la crèche, etc.), permettra aux pères qui le souhaitent de mieux vivre ce changement (extrait du module de formation en annexe).



Ces mesures pourraient prêter à sourire, mais une étude approfondie des programmes sociaux menés dans des zones aussi diverses que l'Amérique latine, l'Afrique ou l'Amérique du Nord montre tout l'intérêt d'initier des actions de sensibilisation des hommes au moment de la paternité pour les ouvrir à des valeurs

comme l'empathie (cf. piste de réflexion développée par des chercheurs comme Michael Kaufman).

La parentalité est un moment essentiel du développement affectif et moral des adultes, de même qu'un profond bouleversement du mode de vie. Il est important pour l'entreprise de le reconnaître, d'aider ses salariés et de ne pas les encourager à prolonger artificiellement un mode de vie « junior » d'employés débutants, célibataires ou sans charge de famille.

6 METTRE EN PLACE DES GROUPES DE PAROLE DE PÈRES

En complément des groupes de parole d'hommes concernant l'organisation et le management, il peut être pertinent de mettre en place des groupes de parole de pères et plus particulièrement de jeunes pères.

Dans les années 90, les pouvoirs publics ont cherché à soutenir la mise en place de groupes de parole de parents dans le cadre des REAAP (réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents). Dans le cadre d'une circulaire ministérielle du 12 juin 2003, sont encouragés les groupes de parole de pères : « La place et le rôle des pères se sont modifiés dans la société contemporaine et l'action des réseaux doit viser à les accompagner et à les mobiliser en tant que pères. Les actions dans ce domaine doivent rechercher des formes adaptées. »

Dans le cadre de l'entreprise, commencent à émerger quelques initiatives portées par des individus :



Dans le cadre de leur entreprise : s'est ainsi mis en place en 2010, au sein du réseau de mixité de Renault, un groupe de réflexion constitué exclusivement d'hommes, pour travailler sur le thème parentalité et carrière. Celui-ci s'est donné pour mission d'échanger entre hommes et faire des propositions au réseau de femmes. Dans le groupe IBM, comme les salariés ont la possibilité de créer des réseaux sociaux thématiques, des hommes se sont regroupés et ont créé dans un cadre international un réseau de pères.



Enquête de l'ORSE auprès de dirigeants et cadres masculins sur le poids des normes masculines

En 2012, des entretiens ont été conduits en face-à-face auprès de dirigeants (Jean-Paul Bailly, Michel Landel, Christian Nibourel et Stéphane Richard) et dans un cadre collectif auprès de jeunes cadres masculins des entreprises suivantes : Total, BNP Paribas, Crédit Agricole.

Ces entretiens ont permis la publication de l'étude menée par Brigitte Grésy et Sylviane Giampino *Le poids de normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle du monde de l'entreprise*.



Dans un cadre interentreprises : depuis 2011, s'est créé à l'initiative d'une dizaine d'hommes le réseau « mercredi c'est papa ». Ses adhérents signent une charte constituée des 9 engagements suivants :

« 3 engagements personnels :

1. **Je m'informerai** sur la question de l'égalité professionnelle, notamment en dialoguant avec des femmes actives.
2. **Je questionnerai** mes propres stéréotypes sexistes sur les femmes.
3. **Je réfléchirai** aux stéréotypes sexistes que je subis en tant qu'homme.

3 engagements dans le cadre de mon travail et en fonction de mes responsabilités :

1. **Je m'engagerai** pour l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.
2. **Je veillerai** à respecter la singularité de chaque personne, indépendamment de son sexe.
3. **Je rechercherai** les modalités organisationnelles pouvant faciliter l'articulation entre vie privée et vie professionnelle.

3 engagements de couple :

1. **Je m'imposerai** plus d'équité dans la répartition des tâches domestiques et des obligations liées à mes enfants.
2. **Je gérerai** mes horaires et contraintes de disponibilité au regard des impératifs professionnels de mon conjoint.
3. **Je prendrai** en compte les enjeux professionnels de mon conjoint pour éclairer mes propres choix professionnels.

7 S'ASSURER QUE LA PROMOTION DE LA PATERNITÉ DANS L'ENTREPRISE NE CRÉE PAS UNE NORME FAMILIALE PORTEUSE D'EXCLUSION

Au modèle traditionnel de l'homme, bread winner totalement disponible pour son entreprise, il ne faudrait pas substituer un autre modèle du cadre blanc, marié, avec deux ou trois enfants, qui articule au mieux travail et vie familiale.



Charte d'engagement LGBT de l'association l'Autre Cercle

Cette association, qui a pour objet de lutter contre les discriminations liées à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre, a créé, en janvier 2013 à l'initiative d'Accenture et avec la participation d'entreprises dont Alcatel Lucent, Casino, IBM, Orange, Randstad, Sodexo, Veolia Eau, la Charte d'engagement LGBT (Lesbiennes, Gays, Bisexuelles ou Transgenres) qui lie les employeurs publics et privés à leurs employé(e)s.

Par cette Charte, les entreprises ou organisations signataires s'engagent à :

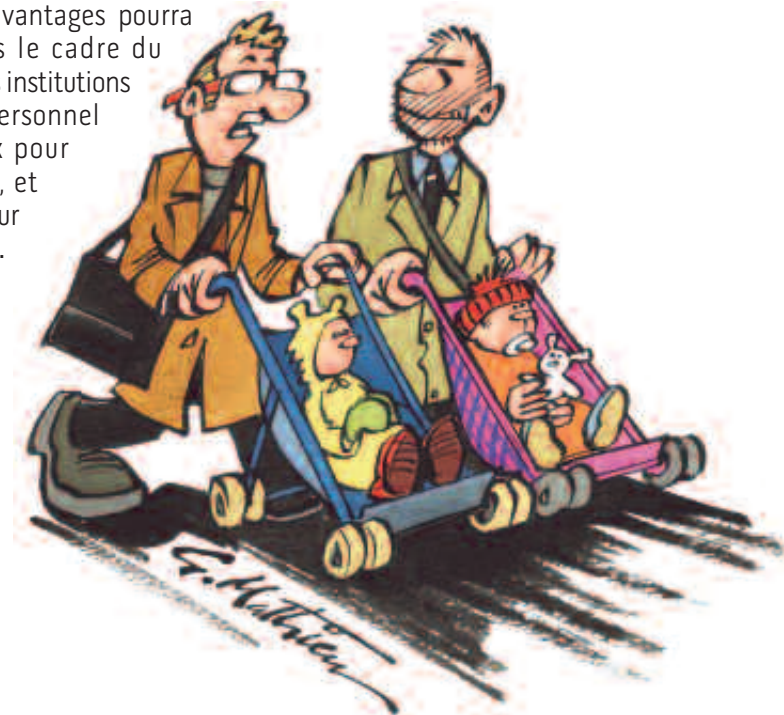
1. Créer un environnement inclusif pour les collaboratrices et les collaborateurs LGBT. Il est proposé par exemple de « prendre les mesures propres à cultiver un climat d'entente exempt d'intimidation, d'hostilité, de vexation et de toute forme de conduite discriminatoire en raison de l'orientation sexuelle ou de l'identité sexuelle ou de genre. Les instances dirigeantes donneront l'exemple par leur comportement exemplaire ».
2. Veiller à une égalité de droit et de traitement entre tous les collaborateurs et collaboratrices quelles que soient leur orientation sexuelle et leur identité sexuelle ou de genre.
3. Soutenir les collaboratrices et collaborateurs victimes de propos ou d'actes discriminatoires.
4. Mesurer les avancées et partager les bonnes pratiques pour faire évoluer l'environnement professionnel général.

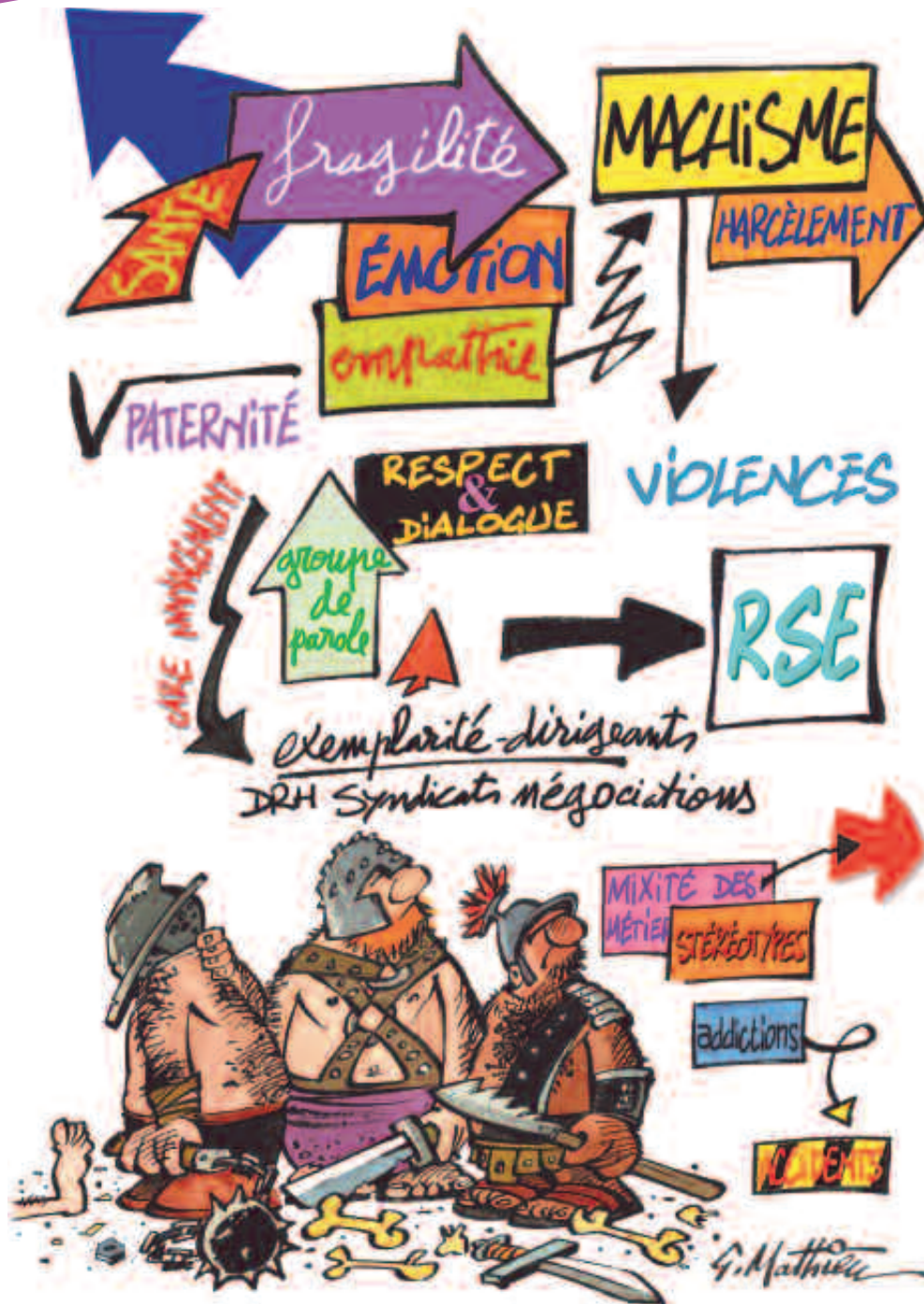
Que dire en effet aux salariés qui ne peuvent se retrouver dans ce modèle parce qu'ils sont sans enfants, divorcés, constituent une famille monoparentale ou encore vivent en couple homosexuel ? Le fait de donner des avantages aux salariés chargés de famille peut représenter une discrimination qui sera mal perçue par les salariés non concernés.

L'entreprise engagée dans une politique de non-discrimination pourra agir sur les trois leviers suivants :

- extension du bénéfice des avantages sociaux aux salariés pacsés ou chargés de famille ;
- affirmation du principe à la fois de solidarité intergénérationnelle (célibataires vis-à-vis des chargés de famille) pour défendre ces avantages, mais aussi de prise en compte du bien-être au travail, notamment pour toutes les formules d'aménagement du temps de travail qui ne doivent pas être limitées aux salariés chargés de famille ;
- mise en place d'un système d'information permettant de garantir l'anonymat des informations sur le conjoint et les enfants à charge.

Le bénéfice de ces avantages pourra être formalisé dans le cadre du dialogue social avec les institutions représentatives du personnel (délégués syndicaux pour l'accord d'entreprise, et comité d'entreprise pour les avantages sociaux).





Il est important qu'au regard des moyens qui pourraient être engagés, l'entreprise s'assure de leur efficacité qui pourra être mesurée par le recours aux outils suivants :

1 SUIVRE L'UTILISATION DES DISPOSITIFS PERMETTANT AUX HOMMES DE S'INVESTIR DANS LA VIE FAMILIALE

Pour être en mesure de suivre correctement l'utilisation de ces dispositifs par les hommes et adapter si nécessaire leur politique, les entreprises peuvent se doter d'indicateurs de suivi, comme le pourcentage de pères prenant leur congé de paternité.

Parmi les autres données généralement suivies :

- les temps partiels pris par les hommes/les femmes ;
- le nombre et la durée des congés parentaux pris par les hommes/les femmes ;
- le nombre de jours de congés pour enfant malade pris par les hommes/les femmes...

Ces éléments pourront être affinés par métiers et par catégories professionnelles (cadres, non cadres) pour mettre en place, si besoin est, des actions de communication spécifiques ou créer des groupes de parole pour chercher à comprendre les réticences de certains à s'investir dans leur vie de famille.



« Le rapport hommes/femmes contient des éléments chiffrés sur le nombre d'hommes ayant demandé à bénéficier du congé de paternité. Pour s'assurer que les hommes n'hésitent pas à prendre le congé de paternité, il convient de disposer d'éléments chiffrés plus précis. Indicateur : pourcentage d'hommes ayant demandé un congé de paternité par rapport à la population qui aurait pu y prétendre. » (Banque de France, 2009)

2 S'APPUYER SUR LES ENQUÊTES RELATIVES AUX STÉRÉOTYPES

Les entreprises pourront s'appuyer sur les enquêtes (baromètre social, people survey...) qu'elles mènent auprès de leurs salariés, soit en interne, soit en partageant ces éléments d'enquête avec d'autres entreprises.

Ces enquêtes ont pour intérêt de mesurer le poids des stéréotypes dans l'entreprise, le poids des conservatismes, de la perception qu'en ont les salariés, mais aussi de pouvoir apprécier les changements opérés au sein de l'entreprise par la mise en place d'actions de changement, dès lors que ces enquêtes ont lieu régulièrement.



3

MESURER LES CHANGEMENTS D'ATTITUDE ET DE COMPORTEMENT DES HOMMES

Le changement, pour qu'il se produise, n'a pas besoin d'être mesuré. Cependant, les efforts pourraient être beaucoup mieux soutenus si l'on pouvait trouver de meilleures façons de mesurer l'efficacité des nouvelles initiatives destinées aux hommes.

Des chercheurs ont travaillé sur une échelle des normes d'équité des rapports entre les sexes et du comportement chez les hommes, l'échelle GEM (pour « gender equitable norms and behaviour in men »), promue par l'Instituto Promundo au Brésil, et le Population Council (et son programme Horizons) aux États-Unis.

« L'échelle est composée d'une série de questions relatives à l'attitude, certaines révélant des croyances ou des valeurs patriarcales traditionnelles, d'autres des croyances concernant l'équité entre les sexes. Elles s'avèrent utiles pour évaluer la position des hommes sur ces questions, ainsi que pour mesurer les changements survenus à la suite de la participation des hommes aux activités d'un programme donné.

L'échelle comprend des points qui ont été élaborés à l'extérieur d'un contexte particulier. Ce qui est considéré comme plus équitable entre les sexes, dans un milieu donné, peut être différent, voire impossible à réaliser dans d'autres milieux. Cette échelle peut aider, concrètement, à mesurer l'impact de différents programmes et interventions.

À l'heure actuelle, la plupart des travaux réalisés dans ce domaine sont exécutés de façon intuitive. De plus, elle peut aider à évaluer le passage d'un état à l'autre, car on ne peut pas simplement constater qu'un homme est "non sexiste" ou qu'il agit avec "équité dans ses rapports avec les femmes", il faut encore savoir où il se situe dans ce processus évolutif. »

Il va de soi que les hommes ne forment pas un groupe homogène, qui aurait pour principal objectif de faire obstacle à l'émancipation des femmes. Bien des salariés masculins sont extrêmement sensibles à l'égalité et au nécessaire équilibre entre responsabilités familiales et professionnelles.

La plupart reproduisent les normes dites masculines sans le vouloir, en souhaitant avant tout « bien faire » et s'adapter aux réalités de leur entreprise. C'est dire qu'une information judicieuse, une prise de conscience et l'ouverture d'une réflexion initiée par les dirigeants peuvent suffire pour aller rapidement de l'avant, même s'il ne faut pas sous-estimer les pesanteurs des organisations et la force des préjugés.

S'adresser spécifiquement aux hommes, faire d'eux des alliés dans le combat pour l'égalité, c'est actionner un levier trop négligé en France, c'est rattraper notre retard dans un débat et des pratiques très dynamiques à l'international.

C'est enfin contribuer à transformer la communauté de travail tout entière, à rééquilibrer l'échelle de valeur des métiers, à ancrer la motivation professionnelle sur une base plus saine et plus humaine.

**L'empathie, l'écoute et le dialogue
ne sont pas la propriété d'un genre
et ne s'opposent aucunement
à la performance économique pérenne.**

Annexe 1

Caractérisation des entreprises à management participatif : critères retenus par les chercheurs :

Critères objectifs :

- Respect des règles relatives au fonctionnement des différentes instances de représentation du personnel (comité d'entreprise, délégué du personnel, CHSCT).
- Existence de pratiques participatives aussi bien financières que gestionnaires, dépassant les obligations légales avec la présence d'instances de concertation, d'espaces de dialogue, de système d'information descendante ou ascendante.

Critères plus subjectifs consistant à recueillir l'avis d'experts terrain (délégués syndicaux) sur l'attitude de l'employeur vis-à-vis de ses salariés.

Ont été retenus les critères liés :

- À une écoute et une attention de l'employeur envers les salariés.
- Une attitude répressive de sa part, un manque de considération notoire envers les salariés ou, au contraire, l'expression d'une considération et d'un respect avérés envers eux.
- La qualité des réunions (CE, CHSCT) ; sont-elles socialement satisfaisantes ?
- Dialogue possible des travailleurs avec la hiérarchie et la direction ? Y a-t-il, au contraire, une atmosphère délétère avec la hiérarchie ? Une palette de questions vise ce type d'informations.

Extrait de l'ouvrage collectif publié aux Presses universitaires de Rennes *Boys don't Cry! Les coûts de la domination masculine. Hommes et femmes face au pouvoir dans l'entreprise : de singulières disparités de consommations sanitaires* par Patrick Guiol, Aurélie Hess-Miglioretti, Pascale Mériot et Jorge Muñoz.

Annexe 2

Module de formation proposé par Bayer Santé à ses salariés femmes et hommes

Finalité du dispositif : l'arrivée d'un enfant est source de grandes joies et bonheurs mais aussi génératrice de stress car elle implique des changements majeurs dans la vie d'une femme, d'un homme... d'un couple.

Constats

- L'arrivée d'un bébé a modifié la cellule familiale – la vie a continué et de l'eau a coulé sous les ponts en l'absence de son poste de travail...
- L'environnement et les points de repère ont changé structurellement : l'ancien cadre de vie professionnelle a lui-même évolué.
- De plus, leurs attentes professionnelles et personnelles sont différentes.
- C'est pourquoi la priorité pour la collaboratrice ou le collaborateur est de partir l'esprit tranquille et de réussir son retour professionnel.
- De programmer sa réintégration.
- De mettre en place une nouvelle organisation familiale et professionnelle optimale sur un mode « gagnant-gagnant ».

« **Accompagnement Papa Poule** » dans le cadre d'un congé paternité. Zoom sur la démarche pour les futurs papas :

Que les futurs papas salariés trouvent leur place et qu'ils s'épanouissent dans leur nouveau rôle de père.

- Information sur l'existence du groupe de parole « bien-être » « allô parents bébé »
- Possibilité de parler de leur vécu et des difficultés rencontrées auprès d'un consultant RH pour trouver des solutions et gagner en confort de vie.
- Accompagnement et formation tels que cours culinaire, développement personnel...
- Activités communes « papa-maman-bébé » : séance de baby-gym, bébé nageur...

Extrait de l'accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle conclu en 2011.

Annexe 3

Extraits du guide réalisé par le syndicat belge FGTB en partenariat avec différentes associations familiales sur le thème : « Quand les violences conjugales s'invitent sur le lieu de travail ou dans les processus d'insertion professionnelle. »

« Il peut sembler étonnant de lier les violences domestiques et la vie professionnelle. Une première analyse peut en effet laisser croire que les violences sont une affaire privée que les personnes doivent gérer elles-mêmes, que cela se passe dans un couple et que cela ne doit pas déteindre sur le travail. Il peut aussi paraître que les collègues, patrons et délégués syndicaux ne sont pas des "assistants sociaux" et que ce n'est pas leur rôle de se mêler de ces histoires-là.

L'écoute de victimes montre pourtant que les violences ont lourdement handicapé leur vie professionnelle. Il faut le constater, qu'on le veuille ou non, les violences domestiques s'invitent au travail et dans les lieux d'insertion professionnelle.

Les violences domestiques ont des répercussions importantes sur la vie professionnelle des victimes, elles entravent lourdement leur travail ou leur processus d'intégration professionnelle. Garder un travail ou en décrocher un est pourtant fondamental pour ces personnes. Non seulement pour des questions évidentes d'indépendance financière, mais également parce que le milieu du travail est souvent le premier lieu à la fois d'écoute et de soutien informel pour les victimes.

Les violences domestiques ont aussi des conséquences et un coût important pour les employeurs et les collègues de la victime : perte de productivité, démission, remplacements, congés maladie et absences prolongées, harcèlement par le partenaire sur le lieu de travail ou de formation, mise en danger et stress des collègues.

Les situations de violence sont temporaires. Elles seront d'autant plus importantes et dureront d'autant plus longtemps que les victimes se tairont et que leurs difficultés resteront cachées. Au contraire, si les victimes sont écoutées et bénéficient d'une aide et d'un aménagement de leurs conditions de travail ou d'insertion professionnelle, elles pourront plus rapidement réagir, se protéger et protéger leurs enfants.

Trois axes complémentaires pourront aider les victimes à garder leur emploi ou à mener à bien un processus d'orientation, de formation ou d'insertion professionnelle :

- **La prévention par des actions de sensibilisation au sein des entreprises** : il s'agit de mieux faire connaître les différents visages des violences, leurs mécanismes, de déconstruire les préjugés qui prévalent encore auprès du public ("c'est une affaire privée, c'est une question relationnelle, cela peut arriver dans tous les couples"...). Les victimes ont honte. Souvent, elles ne mettent pas le mot "violence" sur ce qu'elles vivent. Il s'agit de faire passer le message "les violences sont une atteinte grave aux droits humains fondamentaux, rien ne les justifie, la victime n'y est pour rien".

- **L'assistance par des personnes relais** qui sont formées à la détection des violences, qui sont capables d'écouter les personnes victimes – et les auteurs – de violences et de les accompagner vers des ressources spécialisées.

- **La recherche de solutions** pour répondre aux divers problèmes concrets rencontrés sur le lieu de travail ou d'insertion. Par exemple prendre des mesures de sécurité, réajuster les horaires de travail si nécessaire, filtrer les appels téléphoniques, s'assurer de la vigilance des collègues (si la victime est d'accord pour en parler).

Une enquête dans le monde du travail - FGTB (Belgique)

La FGTB a réalisé une enquête auprès de 382 délégué(e)s syndicaux issus des secteurs du nettoyage, des services publics, de la fabrication métallique, des aides familiales, de la chimie et du commerce.

Son objectif :

- Vérifier la pertinence du projet de maintien des victimes de violences sur le lieu de travail.
- Convaincre les instances du syndicat d'intégrer cette problématique dans les formations syndicales.
- Décloisonner la problématique qui aujourd'hui reste le sujet des commissions féminines de notre organisme (la FGTB).
- Donner une suite au projet et développer une expertise avec le monde patronal. »

Quelques résultats :

- Parmi les délégués qui ont répondu à l'enquête, une minorité d'hommes estime que la problématique des violences peut être un sujet de sensibilisation dans l'entreprise. En revanche, 89 % des femmes pensent que ce sujet doit sortir de la sphère privée et doit devenir une question de société, de santé publique et de bien-être au travail.
- 3,3 % des délégués ont déjà été interpellés directement par des victimes pour une demande d'aide ou d'information (secteurs du nettoyage et du commerce).
- Au sein de ces mêmes secteurs, 60 % des délégués ont détecté des signes physiques ou psychologiques de violence.
- 5,72 % de ces délégués pensent qu'une « boîte à outils » à destination des délégués est nécessaire pour réaliser un rôle de « plaque tournante » vers les services compétents.
- Les maladies de longue ou de courte durée et les arrivées tardives sont les conséquences les plus citées. Conséquences qui nécessitent l'intervention des délégués auprès du patronat.

Annexe 4

Note de l'ORSE : Impliquer les hommes dans les réseaux de femmes et de promotion de la mixité. Pourquoi ? Comment ?

Pourquoi ?

Définir les avantages à impliquer les hommes.

Arguments pragmatiques :

- En faire des alliés dans la mise en œuvre des politiques égalité, et ce dans la mesure où ils sont majoritaires aux postes de direction.
- Repérer des hommes qui seraient prêts à devenir des « ambassadeurs » de l'égalité (par le témoignage, le mentoring de femmes à haut potentiel...).
- Éviter de créer un sentiment d'exclusion pouvant aller jusqu'à un sentiment d'hostilité affichée avec la création ou la réactivation de réseaux dits masculins.

Arguments conceptuels :

- Les amener à prendre conscience que la domination masculine n'a pas que des avantages pour eux.
- Dans le cadre d'une participation des hommes, permettre aux femmes de mieux comprendre les logiques masculines d'accessibilité au pouvoir.
- Faire émerger des modes de management plus participatifs.

Comment ?

Associer les hommes à la vie et à l'animation des réseaux pose certaines questions :

- sur le choix des thèmes à traiter

Autant une participation des hommes peut s'avérer indispensable lorsqu'il faut parler d'organisation et d'aménagement du temps de travail, des difficultés rencontrées pour articuler travail et vie familiale, autant pour évoquer ces sujets plus psychologiques comme la motivation et la mise en confiance, un groupe non mixte serait peut être nécessaire.

- sur la manière d'appréhender les sujets

Des enquêtes, il ressort que les hommes sont plus habitués à la prise de parole, pouvant aller jusqu'à la monopolisation. En fonction des sujets à traiter, il est important que les hommes « s'effacent » au profit des femmes, même si leur point de vue doit être entendu et intégré.

Pistes à explorer : des groupes de parole dits masculins ?

Dans le cas où les réseaux auraient choisi la voie de la mixité, les animatrices pourront proposer que les hommes présents sur certaines thématiques données puissent se rencontrer en petit comité et débattre de propositions qui remonteront ensuite auprès de l'ensemble du réseau de mixité.

Cette approche peut présenter un double intérêt :

- Faire des hommes des ambassadeurs de l'égalité en développant un sentiment de fierté auprès des autres salariés.
- Faire travailler les hommes sur les sujets de l'égalité, notamment celui qui touche au plafond de verre féminin et la question de l'articulation des temps.

Dans la mesure où de plus en plus d'entreprises cherchent à s'assurer que les hommes prennent leur congé de paternité, il pourrait leur être demandé de construire un argumentaire de promotion.

Sujets pouvant être traités par les groupes de parole d'hommes

- Mixité des métiers
- Pénibilité et conditions de travail
- Place de la parentalité dans l'entreprise avec un focus sur la paternité
- Compétences et disponibilité
- Virilité et pouvoir

Animation des groupes de parole

- Nombre de personnes à ne pas dépasser
- Sélection des panels. Repose-t-elle sur la base d'une cooptation ou d'une sélection par l'entreprise ? Faut-il rechercher une homogénéité ou une diversité ?
 - des tranches d'âge
 - des niveaux de responsabilité
 - des fonctions et des métiers
 - des origines, sociales notamment
 - des situations familiales (avec ou sans enfant, en couple, célibataire ou divorcé)
 - des orientations sexuelles (hétérosexuel ou homosexuel).

Certains de ces différents critères posent la question de la capacité pour l'entreprise à repérer ces différentes catégories mais ils peuvent, pour certains d'entre eux, être des freins à la prise de responsabilité (travaux de Falcoz sur les cadres homosexuels)

- Animation des débats.

Faut-il un animateur ? Si oui, comment doit se faire ce choix ? :

- de même sexe
- choisi en dehors de l'entreprise
- avec ou sans lien hiérarchique
- Préable à la discussion

Faut-il donner des éléments chiffrés qui permettent d'objectiver le contexte (souvent très mal appréhendé sur inégalités salariales, plafond de verre, « déni » de paternité avec pourcentage des congés pris par les hommes, valeurs masculines).

Objectifs assignés aux réunions

Ces groupes d'expression doivent-ils permettre ? :

- de débattre de situations vécues
- de réagir sur des situations de diagnostic
- de partager des solutions et bonnes pratiques
- de produire des recommandations.

Ces groupes doivent-ils répondre à des sollicitations du réseau de femmes ou de la direction de l'entreprise, ou s'auto-saisir de certains sujets ?

Ces groupes de parole doivent pouvoir garantir une liberté de parole et le respect de la confidentialité des propos. Intérêt à pouvoir assurer des comptes rendus ou des retranscriptions de propos (anonymes) de manière à pouvoir faire entendre des situations vécues auprès des dirigeants, des autres décideurs (IRP notamment), mais plus largement l'ensemble de la collectivité de travail

Durée de vie des groupes de parole :

À définir selon les objectifs qui leur sont assignés : fonctionnement pérennisé selon les sujets à traiter.

Quelle valorisation publique des actions et réflexions menées par les groupes de parole d'hommes ?

Conditions de succès

- Il est préférable de parler de groupes de parole d'hommes plutôt que de réseaux masculins.
- Ces groupes de parole doivent-ils se développer en parallèle des réseaux de femmes ou à l'intérieur ?
- Besoin d'un diagnostic de la réalité des enjeux en matière d'égalité au sein de l'entreprise en s'appuyant notamment sur les éléments du rapport de situation comparée.
- Les groupes de parole doivent rendre compte auprès du réseau de femmes.

Risques à la mise en place de groupes de parole d'hommes

On ouvre la boîte de Pandore avec des réactions d'hostilité vis-à-vis de la politique menée par l'entreprise et la volonté de s'inscrire dans une logique d'affrontement, de revendications dites égalitaires (nous revendiquons les mêmes moyens) ou de victimisation :

- Exemple du développement des mouvements masculinistes au Canada, des mouvements de pères divorcés.
- Risques d'exclusion pour ceux qui ne sont pas dans le moule social dominant, celui de l'homme marié « blanc » avec enfants.

En conclusion :

Mener des expérimentations et en débattre avec des femmes engagées, notamment dans les réseaux de femmes.

Annexe : Conseils à l'attention des facilitateurs de travaux en groupe de parole d'hommes

Extrait d'un document élaboré dans le cadre du projet « Men engage » avec le soutien de l'UNIFEM (fonds de développement des Nations Unies pour la femme) :

- Établir les règles du jeu concernant l'attention à accorder à ce que disent les autres, le respect d'autrui, la confidentialité et la participation.
- Disposer d'un espace physique approprié où les activités peuvent se dérouler sans restriction de mouvement. Éviter les dispositions du type salle de classe et faire asseoir les participants en cercle durant les débats, afin de favoriser les échanges. L'espace doit aussi être suffisamment privé pour que les hommes se sentent à l'aise et disposés à parler de sujets délicats et à exprimer des opinions personnelles.
- Se rappeler que l'information doit être fournie de manière non autoritaire, neutre, sans porter de jugement de valeur ; ne jamais imposer ses sentiments aux participants.
- Être conscient du langage employé avec les hommes et des messages qui leur sont communiqués.
- Associer les hommes au choix des thèmes de discussion et s'assurer de la pertinence personnelle de ceux-ci ; se rappeler d'analyser les activités systématiquement et de demander aux participants comment ils pourront appliquer ce qu'ils ont appris dans leur existence.
- Se rappeler que les hommes réagissent favorablement aux activités de type participatif qui sont à la fois distrayantes et éducatives. Le jeu de rôle, par exemple, leur permet d'explorer des problèmes qu'ils hésiteraient à discuter dans d'autres contextes ; il les aide également à s'exercer à diverses capacités, telles que la négociation, le refus et la prise de décisions. On se rappellera aussi que certains hommes sont mal à l'aise lors de contacts physiques durant le jeu de rôle ou sont gênés de jouer un rôle féminin. Une option peut être d'avoir recours aux débats où les participants devront défendre des positions qu'ils ne prendraient pas nécessairement dans la réalité.
- Encourager les participants à être honnêtes et ouverts, à ne pas craindre d'aborder des sujets délicats, à dire honnêtement ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent, et pas ce qu'ils croient que le facilitateur ou leurs pairs présents dans la salle veulent entendre.

- Si un participant fait une déclaration exagérée, donne des informations erronées ou évoque un mythe pendant une discussion, lui demander une clarification et veiller à donner des faits et des renseignements exacts. Le facilitateur peut également demander à un autre participant s'il est d'un autre avis ou si tout le monde est du même avis, exposer sa position et les faits sur lesquels celle-ci est fondée.
- Examiner ses propres opinions, en se demandant notamment si les jeunes hommes d'une origine sociale, culturelle ou religieuse particulière semblent provoquer des réactions émotionnelles marquées ; sur la base de ces réactions éventuelles, réfléchir à ses propres opinions ou préjugés.

Les facilitateurs doivent être prêts à se heurter à des résistances.

Les hommes, de tous les âges, ainsi que les femmes, peuvent réagir de manière défensive lorsque l'on remet en question les normes relatives au genre.

Bien qu'il y ait encore beaucoup à apprendre sur la façon de réagir face aux résistances, les facilitateurs pourront prendre certaines des mesures suivantes :

- Comprendre que la résistance peut être un mécanisme de défense face à l'incertitude et qu'elle peut être due à diverses raisons, telles que la peur, la volonté de protéger ses privilèges et/ou l'hostilité envers le féminisme ;
- Se sentir formés et équipés pour faire face aux conflits entre les participants (y compris les altercations physiques) ;
- Apprendre à promouvoir un type de débat qui encourage à la tolérance et au respect d'autrui ;
- Se servir des épisodes conflictuels et des thèmes qui semblent aboutir à des conflits pour encourager à d'autres discussions ;
- Connaître les stéréotypes liés au genre et le discours homophobe susceptibles de se manifester et se préparer à y répondre.

Employer des facilitateurs hommes et envisager de faire intervenir simultanément des hommes et des femmes en tant que cofacilitateurs.

Les facilitateurs hommes peuvent :

- Connaître personnellement les mécanismes de la masculinité et se servir de cette connaissance de manière critique avec le groupe ;
- Être perçus comme plus crédibles et plus persuasifs par les jeunes hommes ;
- Mettre les hommes plus à l'aise ;
- Donner l'exemple de comportements à imiter tels que l'art d'écouter, l'empathie et le respect d'autrui, femmes et hommes.

Par ailleurs, une équipe mixte de facilitateurs peut :

- Donner aux hommes l'occasion de voir l'autre côté du problème ;
- Donner l'exemple d'une relation entre deux personnes respectueuses de l'égalité des sexes.

Quelques travaux de l'ORSE sur l'égalité professionnelle



2012 – Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise

Depuis quelques années, l'ORSE s'est donné pour objectif de faire des hommes dans l'entreprise des sujets et des acteurs de l'égalité professionnelle et a publié différents ouvrages sur le sujet. Une nouveauté aujourd'hui : donner la parole à des hommes dirigeants et cadres pour qu'ils témoignent de leur perception des normes dites masculines et de leurs relations avec les femmes à la fois dans l'entreprise et dans le couple. L'enjeu était de voir si leur investissement dans le monde du travail était pourvoyeur de tensions entre les aspirations et les pratiques.



2011 – Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises

Fruit de plus d'une année d'échanges au sein du groupe de travail mis en place par l'ORSE, qui a réuni des experts, des réseaux spécialisés, les entreprises adhérentes de l'ORSE, ce guide décrit d'une manière pédagogique, sous forme de 18 fiches, les pratiques innovantes de prévention des discriminations et de promotion de la diversité dans les entreprises en France, ainsi que les outils de suivi et d'évaluation nécessaires à leur mise en œuvre. Ce guide bénéficie du soutien du MEDEF et des 5 confédérations syndicales (CFE.CGC, CFDT, CGT-FO, CFTC, CGT).



2010 – Les pères dans la publicité. Une analyse des stéréotypes à l'œuvre

Cette étude, réalisée avec le concours du sociologue Éric Macé, a été menée sur un corpus de 43 publicités audiovisuelles et imprimées rendues publiques entre 2002 et 2009.

Il en ressort que la publicité a bien pris en compte les transformations de la famille, qui n'est plus la famille dite traditionnelle avec la mère au foyer et le père qui travaille à l'extérieur : les femmes travaillent aussi à l'extérieur et les tâches domestiques et parentales sont supposées être partagées.

Version disponible en anglais.



2009 – Pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises

L'égalité professionnelle fait partie du volet social de la RSE. L'ORSE prend en compte la façon dont les entreprises intègrent les enjeux d'égalité dans leurs organisations et fournit aux différents interlocuteurs des études, des outils et des guides pédagogiques pour les aider à avancer sur le sujet. Ce répertoire a été conçu de manière pédagogique et pratique pour que l'ensemble des acteurs dans les entreprises s'approprie les enjeux de l'égalité professionnelle : chefs d'entreprise, responsables des ressources humaines, représentants du personnel et représentants syndicaux.



2009 – Les hommes sont l'avenir de l'égalité professionnelle

Publication par l'ORSE d'un argumentaire destiné aux entreprises démontrant que les hommes ont eux aussi à gagner dans une démarche de promotion de l'égalité professionnelle.

Version disponible en anglais.



2008 – Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins

Soucieux de montrer un panorama le plus complet possible, même s'il n'est pas exhaustif, de la problématique de promotion de la parentalité auprès des salariés masculins, ce guide s'appuie sur des pratiques menées au sein des entreprises en France comme à l'étranger, notamment celles qui s'appuient sur un dialogue entre la direction des ressources humaines et les organisations syndicales.

Version disponible en anglais.



2010 – Patrons papas. Paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée

Pour la première fois, des grands patrons témoignent de la manière dont ils articulent au quotidien leur vie de famille et leur carrière, en abordant les difficultés qu'il leur a fallu surmonter dans leur vie de couple et de père. Un livre qui soulève, sans détour, la question de l'exemplarité du dirigeant sur les enjeux d'équilibre entre travail et vie privée et propose des solutions pour que l'égalité professionnelle devienne enfin une réalité dans les entreprises.



2004 – Lancement du site internet égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises

Ce site Internet a été conçu pour donner une information complète à tous ceux qui s'intéressent aux questions d'égalité (journalistes, universitaires, administrations) et pour permettre aux responsables des ressources humaines comme aux représentants du personnel et représentants syndicaux d'accéder à une base de données comportant plus de 200 accords d'entreprises et de branches.

www.egaliteprofessionnelle.org

Pour aller plus loin

Bibliographie :

Travaux de l'ORSE sur le sujet de l'égalité professionnelle et de la parentalité :

- 2012 Rapport de Sylviane Giampino et Brigitte Grésy publié en mai 2012 : *Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise*.
- 2011 Numéro spécial de *ORSE info* à l'occasion de la conférence organisée le 4 mars 2011 sur le thème « Impliquer les hommes dans les politiques d'égalité ».
- 2011 *La place des hommes dans les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle*, mars 2011.
- 2010 *Patrons papas. Paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée*, François Fatoux, Marlies Gaillard, Hélène Roques, Éditions Le Cherche Midi.
- 2010 *Les pères dans la publicité, une analyse des stéréotypes à l'œuvre*, juin 2010.
- 2009 *Argumentaire à destination des entreprises : les hommes sont l'avenir de l'égalité professionnelle*, mars 2009.
- 2009 *L'accès et la représentativité des femmes aux organes de gouvernance d'entreprise*, septembre 2009.
- 2009 *Répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises*.
- 2008 Parole de dirigeants sur la parentalité (DRH, syndicalistes).
- 2008 Guide pratique coédité avec le CNIDFF. *Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins*, ORSE.
- 2008 Sondage de BVA commandité par l'ORSE sur les hommes et l'égalité.
- 2005 Création du site Internet www.egaliteprofessionnelle.org permettant d'accéder à plus de 300 accords d'entreprises ou de branches sur les questions d'égalité professionnelle.
- 2004 L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises : un enjeu de RSE.

Prises de position ou travaux d'organisations publiques internationales ONU

Conclusions de la Commission de la condition de la femme adoptées en 2009, « Le rôle des hommes et des garçons dans l'atteinte de l'égalité entre les sexes ».

Men in families and family policy in a changing world, 2011.

Programme « Men Engage »

Men Engage est une alliance internationale d'organisations non gouvernementales et d'agences des Nations Unies qui œuvre en faveur de l'engagement des hommes et des garçons dans l'égalité entre les hommes et les femmes.

Exemple de document produit dans le cadre de ce programme :
« *Implication des hommes et des garçons dans l'égalité de genre et de santé : une boîte à outils pour l'action* ».

<http://www.menengage.org/>

Organisation internationale du travail (OIT)

Renforcer le rôle des hommes et des garçons dans la promotion de l'égalité entre les sexes peut contribuer à la prévention du VIH/sida, mai 2004.

Organisation mondiale de la santé (OMS)

Inclure des hommes et des garçons dans la lutte contre les inégalités de genre en matière de santé : enseignements tirés des programmes d'intervention, 2007.

Commission européenne

Conclusions du Conseil des ministres « les hommes et l'égalité » sous présidence finlandaise en décembre 2006.

Unesco

Le rôle des hommes et des garçons dans l'égalité entre les sexes, décembre 2008.

Conseil de l'Europe

Recommandation adoptée en 2008 : « Impliquer les hommes pour réussir l'égalité entre les femmes et les hommes ».

Actes du séminaire « Promouvoir l'égalité : un défi commun aux hommes et aux femmes » organisé les 17 et 18 juin 1997.

OSCE (Organization for security and cooperation in Europe)

Mending Inequalities. Men and gender equality in the OSCE region, 2011.

OCDE

Rapport de mai 2012 sur l'égalité des sexes dans l'éducation, l'emploi et l'entrepreneuriat.

Travaux menés en France et à l'étranger

En France

Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités familiales et professionnelles, Brigitte Grésy, juin 2011.

Enquête Mediaprism-Laboratoire de l'égalité, portant sur les stéréotypes hommes/femmes réalisée en novembre 2011.

Virilité et accès aux postes de pouvoir dans les organisations, le point de vue des cadres homosexuels. Article publié dans la revue *Travail, genre et sociétés* par Christophe Falcoz, 2004.

Les autres Gender studies : pour une déconstruction des pratiques managériales dominantes ? Critical studies on men et « queer theories », par Christophe Falcoz.

La virilité est-elle en crise ? Entretien avec Jean-Jacques Courtine, coauteur de *L'histoire de la virilité*.

Boys don't cry! Les coûts de la domination masculine, ouvrage collectif coédité par Delphine Dulong, Christine Guionnet et Erik Neveu, éditions Presses Universitaires de Rennes, 2012.

Patrick Guiol, Aurélie Hess-Miglioretti, Pascale Mériot et Jorge Muñoz : *De singulières disparités de consommations sanitaires. Hommes et femmes face au pouvoir dans l'entreprise*.

Rapport de Terra Nova : *L'implication des hommes, nouveau levier dans la lutte pour l'égalité des sexes*, 2011.

Souffrance en France, Christophe Dejours, éditions du Seuil, 1997. Chapitres sur la stratégie collective de défense du « cynisme viril » et sur le ressort de la virilité.

L'homme féministe : un mâle à part ? Emmanuelle Barbaras et Marie Devers, éditions Les points sur les i.

Rapport de Stéphanie Levet et Juliette Ghiulamila du Lab'Ho : *De l'égalité à la diversité : les hommes, les femmes et les entreprises*.

Les hommes : une longue marche vers l'autonomie, par Daniel Welzer-Lang, in *Les temps modernes*, mai 1995.

Les pères managers en quête d'équilibre : portrait d'une génération qui entend réconcilier travail et famille, cabinet EQUILIBRES, 2008.

Orientations professionnelles atypiques : transgression des normes de genre et effets identitaires, par Lavinia Gianettoni.

Les hommes proféministes : compagnons de route ou faux amis ?, Francis Dupuis-Déri, Recherches féministes, 2008.

L'homme expliqué aux femmes, Vincent Cespedes, éditions Flammarion.

Devenir cadre, une perspective pas toujours attrayante, étude du Céreq, avril 2012.

Quand travailler s'expose à un risque d'agression : des incivilités aux violences physiques, étude de l'INRS, octobre 2010.

À l'international (liste non exhaustive)

Do Nice Guys and Gals Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income, Timothy A. Judge, Beth A. Livingston et Charlice Hurst (2010). Article paru dans *Journal of Personality and Social Psychology*.

Macho Men and Preventive Health Care: Implications for Older Men in Different Social Classes, Kristen W. Springer and Dawne M. Mouzon, *Journal of Health and Social Behavior*.

Lobby européen des femmes, numéro spécial de la revue *European women's voice* de 2011 : *L'autre moitié du genre : le féminisme et le rôle des hommes vers l'égalité*.

Étude Catalyst, *Engager les hommes dans les initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes*, 2009.

Engaging men in gender initiatives : stacking the deck for success, Catalyst, 2009.

Michael Kaufman, *Cadre d'action pour faire participer les hommes et les garçons à l'avancement de l'égalité entre les sexes et à l'élimination de la violence à l'endroit des femmes et des filles*, note à destination de l'ONU en 2004.

The guy's guide to feminism, Michael Kaufman & Michael Kimmel, 2011.

Cadre d'action pour faire participer les hommes et les garçons à l'avancement de l'égalité entre les sexes et à l'élimination de la discrimination et de la violence à l'endroit des femmes et des filles, Michael Kaufman, 2003.

Les sept « P » de la violence masculine, Michael Kaufman.

Les différentes facettes du rôle de l'homme dans les familles européennes, COFACE, décembre 2006.

Quand les violences domestiques s'invitent sur le lieu de travail ou dans le processus d'insertion professionnelle, rapport de la COFACE et de la FGTB wallonne, 2011.

Gender equality and men: learning from practice, Oxfam GB, 2004.

Men and gender equality: tackling gender segregated family roles and social care jobs, 2010.

Engaging men in gender equality: positive strategies and approaches, Institute of Development Studies, university of Sussex, 2006.

Campagne « Boys' Day » organisée par les pouvoirs publics pour promouvoir auprès des garçons des métiers qui sont très majoritairement féminins. Cette campagne est initiée en Europe :

- en Allemagne : <http://www.boys-day.de>
- au Luxembourg : <http://www.girls-day.lu>
- en Autriche : <http://www.boysday.at/>
- en Suisse : <http://www.nationalerzukunftstag.ch/>

Québec

La participation des hommes et des garçons : nécessaire, mais pas à n'importe quel prix, étude du Conseil du statut de la femme du Québec, janvier 2011.

Belgique

Actes des conférences organisées par l'Institut belge pour l'égalité entre les femmes et les hommes sur :

- « Les hommes et le changement : le rôle des hommes dans l'égalité entre hommes et femmes » en septembre 2005
- « Ensemble vers l'égalité : les hommes, porteurs de changements ? » en mars 2006

Charte élaborée par l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (Belgique) en 2008 : « Pour l'égalité des femmes et des hommes, les hommes s'engagent. »

Finlande

Rapport du gouvernement finlandais, 2006, *Men and gender equality – Towards progressive policies*.

Colloque organisé en septembre 2011 : « Engaging men and boys for gender equality ».

Allemagne

Exploring new avenues - Portraits of men in transition, août 2008.

Norvège

Conclusive memorandum of the men's panel with the panel's recommendations regarding measures – 50 suggestions d'activités destinées à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes, mars 2008.

Men, male roles and gender equality, 2009.

Luxembourg

« Le rôle des hommes dans la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes », conférence organisée en 2006 par le Ministère de l'égalité des chances.

Suède

Engaging men and boys to transform discriminatory social norms, octobre 2012.

Danemark

Gender, class and family: men and gender equality in a danish context, Ann-Dorte Christensen and Jørgen Elm Larsen, 2008.

Pour réaliser cette étude, les auteurs (François Fatoux, Hélène Sabatier, Dalibor Frioux) se sont appuyés sur :

- des travaux de recherche menés sur le sujet, en France comme à l'étranger
- des prises de position d'organisations publiques et de gouvernements
- des actions menées par des entreprises adhérentes de l'ORSE qui sont fortement mobilisées sur le sujet.

Les encadrés qui font référence aux entreprises reprennent :

- soit des témoignages de dirigeants, responsables RH ou égalité
- soit des accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle.

Merci aux entreprises partenaires pour la contribution à la réalisation de ce rapport.



Les illustrations ont été réalisées par Gérard Mathieu.

La conception et l'édition de ce guide ont été assurées par l'agence Mediaprism.

