



Promoting gender equality, advancing the economy

JUMP Corporate HUB

29 Mars 2018 à Lyon

Faire advenir la mixité des métiers et des fonctions :
Comment réussir là où tout semble résister ?

Résumé de la session

L'expert : Christophe Falcoz, iae Lyon 3 et RCF Management

Directeur du cabinet RCF Management à Lyon, professeur associé à l'iaelyon et à l'Université Lyon 3, docteur habilité à diriger des recherches en sciences de gestion, membre du réseau de compétences FHinkEgal.e, Christophe Falcoz est également ambassadeur de l'association JUMP pour Lyon et intervient régulièrement dans le cadre des projets de JUMP dans toute la France pour apporter son expertise sur des sujets comme celui de la mixité des métiers.

Présentation « Faire advenir la mixité des métiers et des fonctions »

Le sujet de la mixité est un sujet crucial pour les entreprises. La mixité est présentée par Christophe Falcoz comme une question de ségrégation horizontale. Elle côtoie une ségrégation verticale que l'on peut décrire par l'existence du « plafond de verre ». Favoriser la mixité en entreprise peut permettre d'accéder à l'égalité, mais cela n'est pas systématiquement le cas. En effet, la mixité n'indique pas forcément l'existence d'une réelle égalité entre les femmes et les hommes au sein d'une entreprise. En revanche, si l'on fait précéder l'égalité professionnelle à la mixité pure et simple, cette mixité se fera naturellement, à travers l'embauche de talents féminins. S'améliorer en égalité amène naturellement de la mixité, mais l'inverse n'est pas vrai. La mixité est donc plutôt une indication de réussite qu'un processus en soi.

La mixité pose également de nombreuses questions lorsqu'une entreprise décide de se consacrer à ce sujet : être mixte par rapport à quoi ? Quel chiffre de référence utiliser ? Christophe Falcoz donne différents scénarios possibles sur ces orientations : il pourrait s'agir d'avoir une mixité dans les organes directifs similaire à la mixité qui existe parmi les postes de salarié.e.s, ou bien de choisir un niveau de mixité qui représente la population française, ou encore s'aligner sur le secteur d'activités de l'entreprise. De plus, il est important de noter que contrairement à ce qui est souvent compris par le mot « mixité », celui-ci ne désigne pas automatiquement la féminisation des métiers : il peut s'agir également de former et recruter plus d'hommes sur des métiers dits « féminins ».

Brussels

22 av. Winston Churchill 1180 Brussels
T +33 2 346 32 00
info@jump.eu.com

Paris

c/o Ylios 29 rue Vernet 75008 Paris
T +33 1 80 40 03 06
paris@jump.eu.com

Randstad.JUMP.EU.COM

Pour illustrer ses propos, Christophe Falcoz propose aux participant.e.s de regarder différents tableaux qui apportent des précisions chiffrées. En premier lieu, il s'agit d'un tableau qui présente une répartition des femmes et des hommes dans chaque secteur d'emploi. On remarque que les secteurs où l'on retrouve une majorité de femmes sont ceux de l'administration publique, de la santé humaine et de l'action sociale, où les femmes représentent 68,8% des actif.ve.s. Ce secteur est assimilé aux métiers du « care », métiers du soin qui sont sexués de manière stéréotypée, notamment à cause des qualités dites « typiquement féminines » que l'on attribue à ces métiers et aux femmes (la douceur, l'attention aux autres, la patience, etc.).

Rémy Le Floch, de la Ville de Lyon, apporte le témoignage suivant : selon lui, la mixité peut être un objectif en soi pour des buts de communication et d'affichage vis-à-vis des usager.e.s. Christophe Falcoz confirme que la mixité peut agir comme objectif dans le cas où il s'agit d'un levier de lutte et de déconstruction des stéréotypes.

En revanche, le secteur où les femmes représentent la part la plus faible des actif.ve.s est le secteur de l'industrie, où elles représentent 11%. Elles y sont également victimes des stéréotypes liés aux qualités que l'on croit être « typiquement féminines ». En effet, certain.e.s voient dans la féminisation de ces métiers un moyen de « réduire les accidents sur le chantier, apporter des soins et de la douceur »... jusqu'à ce qu'ils s'aperçoivent que la réalité ne prouve pas ces préjugés et ces attentes.

Christophe Falcoz propose ensuite de commenter un tableau montrant la part des femmes et des hommes par fonction. Il propose l'analyse suivante : les fonctions les plus féminisées semblent être des fonctions à faibles budgets et ayant peu de pouvoir, et les fonctions les plus masculinisées sont celles qui disposent de plus de pouvoir et de visibilité. On retrouve encore dans cette répartition les stéréotypes sexués et les qualités attendues chez chacun des sexes : les femmes sont plus présentes dans les fonctions de ressources humaines, de communication, et juridiques. Du fait de cette ségrégation visible dans les différentes fonctions, l'un des enjeux majeurs de la mixité est donc la mobilité fonctionnelle : il est nécessaire de créer des passerelles, des formations internes et de communiquer sur l'existence de ces moyens pour permettre aux employé.e.s de changer de fonction.

Christophe Falcoz donne l'exemple d'une entreprise dans laquelle la mobilité ascensionnelle n'est pas la même pour les femmes et pour les hommes. Bien que cet exemple ne soit pas récent, il explique que dans l'entreprise en question, les hommes qui prenaient des postes en RH étaient incités à « passer par là, y rester 2-3 ans et évoluer », alors que les femmes dans le même cas étaient incitées à y rester. Les fonctions féminisées sont souvent des impasses pour les femmes puisque cette fonction leur « convient bien ».

La différence entre les métiers principalement féminisés et principalement sexués se retrouvent également dans les descriptions de postes, les statistiques et les grilles de salaires : l'ensemble des métiers masculinisés sont très détaillés et présentent plus d'échelons, des grilles de salaires plus détaillées, ce qui n'est pas le cas des métiers féminisés. Cela limite donc les perspectives d'évolutions pour les métiers féminisés.

Brussels

22 av. Winston Churchill 1180 Brussels
T +33 2 346 32 00
info@jump.eu.com

Paris

c/o Ylios 29 rue Vernet 75008 Paris
T +33 1 80 40 03 06
paris@jump.eu.com

Randstad.JUMP.EU.COM

Pour illustrer ses propos sur les différences entre les descriptions de postes masculins et féminins, Christophe Falcoz utilise l'exemple de jeunes diplômé.e.s, un homme et une femme, qui acceptent tous deux des postes dans des services RH. Le poste de l'homme s'intitule « chargé de mission RH » et celui de la femme s'intitule « assistante RH », et alors que les missions et responsabilités sont les mêmes, les salaires et le prestige du titre de poste ne le sont pas. Cela montre également qu'à un niveau identique de qualification, les différences de classifications créent des différences importantes entre les deux postes.

Christophe Falcoz continue son intervention en évoquant ce qu'il appelle le phénomène du « tuyau percé », c'est-à-dire ce qu'il se passe quand l'entreprise réussit à recruter des femmes dans les métiers dits « typiquement masculins », mais ne parvient pas à les faire rester, créant un turnover important et une inefficacité apparente des politiques de mixité. Pour lutter contre cette perte de talents, Christophe Falcoz propose de « former » les hommes qui travaillent dans des milieux très masculins pour l'intégration effective des femmes.

Il s'agirait donc de rendre l'environnement de travail accueillant pour la ou les femme(s) et d'assurer un suivi régulier qui permettrait le maintien d'un climat de travail respectueux, sans micro-discriminations, harcèlement, blagues sexistes, etc. Christophe Falcoz ajoute que ce type de procédures existe et se met en place lors de l'arrivée en entreprise de travailleur.euse.s handicapé.e.s.

La mixité n'est pas seulement une féminisation des métiers masculins. Afin de tendre vers une mixité des métiers également dits « féminins », il faut donc « donner aux hommes l'envie d'aller dans des métiers féminins ». L'enjeu est de taille dans la mesure où ces métiers sont moins valorisés, moins reconnus et moins rémunérateurs que les métiers typiquement masculins.

La masculinisation des métiers féminisés présentent souvent un phénomène appelé « ascenseur de verre » qu'il vaut mieux connaître afin de les anticiper et les maîtriser. En effet, lors de l'arrivée d'hommes dans des professions considérées comme « typiquement féminines », il arrive souvent que les quelques hommes en question deviennent des porte-paroles du groupe, allant jusqu'à parfois prendre des places et des postes qui devraient revenir à des femmes.

Ces différents points montrent que la mixité est une question qui ne concerne finalement pas l'entreprise seule, mais il s'agit de changer la société dans son ensemble, changer les mentalités, inciter les écoles (par exemple les écoles d'ingénieurs) à féminiser leurs effectifs pour pouvoir faciliter la mixité de tous les métiers.

Pour illustrer les risques à ne pas respecter ces politiques d'action positive, Christophe Falcoz prend l'exemple de l'entreprise Coca-Cola dont le siège se trouve à Atlanta dans l'état de Géorgie aux Etats-Unis. Cette entreprise employait seulement 5% d'Afro-Américains alors qu'elle se trouvait dans un état où les Afro-Américains représentaient 75% de la population : cela lui a fait perdre son contrat avec l'armée.

A l'instar de cette entreprise, on peut imaginer des grands groupes ou des organismes publics qui envisageraient de sanctionner par la perte de marchés/ de droits les entreprises et organismes qui ne respecteraient pas les objectifs et quotas mis en place pour atteindre l'égalité. L'Islande a déjà mis en place ce type de procédures :

Brussels

22 av. Winston Churchill 1180 Brussels
T +33 2 346 32 00
info@jump.eu.com

Paris

c/o Ylios 29 rue Vernet 75008 Paris
T +33 1 80 40 03 06
paris@jump.eu.com

Randstad.JUMP.EU.COM

les entreprises doivent désormais prouver tous les 2 ans à un organisme agréé qu'il n'y a pas d'écart salarial entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise, et elles sont sanctionnées par la perte de certains marchés et pénalisées financièrement si elles ne respectent pas les directives.

Témoignage de l'entreprise hôte, Randstad, par Françoise Benedetti et Amélie Cruchet

Françoise Benedetti, cheffe de projets RSE chez Randstad, a présenté l'entreprise Randstad, afin d'apporter des éléments de contexte pour une meilleure compréhension de l'action menée par le groupe pour l'égalité professionnelle et la mixité des métiers.

Le groupe Randstad a été créé en 1960 à Amsterdam par Fritz Goldschmeding. Au fil des années, le groupe a étendu son activité à l'international et a lancé ses activités en France en 1973. Le groupe Randstad est aujourd'hui présent dans 39 pays et est le leader mondial des services en ressources humaines. En 2016, le groupe employait plus de 36 000 collaborateurs permanents dans le monde, et son chiffre d'affaires s'élevait à plus de 20 milliards d'euros. Le groupe travaillait avec 50 000 entreprises clientes et a permis le recrutement de plus de 42 000 professionnels en CDD-CDI. L'activité du groupe Randstad est concentrée autour des services en ressources humaines qui interviennent dans toutes les étapes de la vie professionnelle : le recrutement, l'intégration, la formation, la vie au travail, l'évaluation des compétences, la mobilité. Le groupe Randstad est également un groupe très engagé en termes de RSE, avec des engagements sur la diversité, le développement durable, et diverses actions menées par l'Institut Randstad.

La RSE du groupe Randstad est menée à travers 3 instances qui structurent et coordonnent ces politiques : le comité RSE qui travaille sur l'égalité, la diversité et le développement durable ; le comité anti-discrimination qui existe depuis 2011 ; et la commission diversité, qui se réunit chaque année pour faire le bilan de l'année passée et préparer le plan d'action de l'année à venir.

Le groupe Randstad a reçu de nombreux labels qui témoignent de ses engagements en faveur de l'égalité des chances et contre les discriminations : le Label Egalité Professionnelle (2008), Label Diversité (2009), Label européen et international GEE-IS (2011). Depuis l'obtention de ces labels, qui sont accordés pour des périodes courtes, le groupe Randstad les a vus renouvelés à chaque échéance, ce qui témoigne d'une démarche d'amélioration continue. En plus de ces labels, le groupe est également signataire de différentes Chartes et conventions, qui confirment l'engagement continu de celui-ci en faveur de ces problématiques.

Randstad met en œuvre des actions permettant de favoriser l'égalité professionnelle au sein du groupe. Le groupe Randstad, dont les effectifs comptent 77,6% de femmes en date de Décembre 2017, compte environ 42% de femmes au sein de son comité exécutif en 2018. Comme le précise Françoise Benedetti, on remarque que la proportion de femmes diminue à mesure de la hausse du niveau de responsabilités, mais le groupe travaille à la réduction de ces disparités. Grâce à une étude menée

Brussels

22 av. Winston Churchill 1180 Brussels
T +33 2 346 32 00
info@jump.eu.com

Paris

c/o Ylios 29 rue Vernet 75008 Paris
T +33 1 80 40 03 06
paris@jump.eu.com

[Randstad.JUMP.EU.COM](https://randstad.jump.eu.com)

avec le cabinet Aon Hewitt, le groupe Randstad a identifié un écart de rémunération entre les femmes et les hommes à tout critère égal allant de 0% à 1%, et une enveloppe de rattrapage a été mise en place pour les personnes ayant été défavorisée par cet écart de salaires.

Les objectifs de cet accord égalité professionnelle, tels que mentionnés par Françoise Benedetti, sont les suivants : faire appliquer les principes d'égalité femme-homme, encourager les évolutions de carrière des femmes à tous les niveaux, encourager leur accès à des postes de management et de direction et favoriser la prise en compte de l'articulation des temps de vie.

Suite à cette présentation générale par Françoise Benedetti, sa collègue Amélie Cruchet présente à l'ensemble des participant.e.s les actions concrètes liées à la mixité des métiers menée par le groupe Randstad. Le groupe mène tout d'abord une action de soutien à différentes associations qui oeuvrent pour l'emploi des femmes, comme les associations « Force Femmes » et « Paris Pionnières ».

Le groupe Randstad, à travers son institut, a également mené trois grandes actions en faveur de l'égalité professionnelle et de la mixité. La première d'entre elles a été l'exposition photo intitulée « Tous les métiers sont mixtes » en 2015, une co-production entre l'Institut Randstad et son partenaire « Femmes Ici et Ailleurs ». Cette exposition à destination des publics scolaires met en scène 21 portraits de femmes occupant des métiers dits « masculins » et d'hommes occupant des métiers dits « féminins ».

Le groupe Randstad a également mené une action au sein du groupe Bridgestone en 2017. Il s'agissait de mener une campagne de sensibilisation des femmes aux métiers de l'industrie. Le but était de démontrer que les postes en industrie sont accessibles aux femmes, et ainsi de recruter et de former des femmes pour travailler dans cette usine. A l'heure actuelle, soit un an après la fin de ce projet, l'usine emploie plus de 20 femmes, alors qu'elle n'en employait aucune avant cette action. Cette démarche de sourcing a donné une impulsion positive aux candidatures de femmes.

Randstad a également mené une action de féminisation des emplois de l'aéronautique dans l'Ouest (notamment auprès d'Airbus). Cette action intervenait suite à une demande d'Airbus de féminiser la chaîne de production. L'action avait pour but de permettre à des femmes intéressées de visiter le centre de formation d'AIRBUS pour connaître tous les métiers que le groupe proposait, puis d'aller sur le site d'Airbus pour y rencontrer des femmes en poste et que celles-ci témoignent sur leur carrière, leur intégration, etc.

Enfin, Randstad travaille avec le dessinateur et caricaturiste Antoine Chéreau, qui accompagne le groupe dans sa communication contre les discriminations. Antoine Chéreau et Randstad ont travaillé sur des dessins humoristiques qui permettent de dénoncer les clichés et la discrimination de manière décalée. Ces dessins ont été utilisés pour publier en externe un calendrier et une bande dessinée intitulée « L'égalité est un long fleuve tranquille », qui sont accessibles à tou.te.s.

Echange de bonnes pratiques

Brussels

22 av. Winston Churchill 1180 Brussels
T +33 2 346 32 00
info@jump.eu.com

Paris

c/o Ylios 29 rue Vernet 75008 Paris
T +33 1 80 40 03 06
paris@jump.eu.com

[Randstad.JUMP.EU.COM](https://randstad.jump.eu.com)

Pour conclure cette session HUB, les participant.e.s ont entrepris de partager leurs doutes, leurs questions mais aussi leurs bonnes pratiques et leur propre expérience en matière de lutte en faveur de la mixité et contre les inégalités.

Lors de cette session d'échanges, les participant.e.s se sont accordé.e.s sur le fait que l'embauche de plus nombreux effectifs féminins nécessitait également un travail du côté des écoles (notamment les écoles d'ingénieur) afin qu'il y ait un plus grand nombre de diplômées qui puissent être embauchées par les entreprises.

Une autre difficulté que les participant.e.s ont déclaré rencontrer est la suivante : non seulement il s'agit de trouver des femmes, mais il s'agit également de les faire rester dans l'entreprise, et ainsi mettre en place un cercle vertueux qui permettra d'augmenter l'égalité et la mixité au sein des métiers.

Les participant.e.s suggèrent que les politiques d'égalité professionnelle ne donneront des résultats que sur le long terme, et avec des objectifs quantifiés de la même manière que le sont les objectifs financiers ou économiques. Cela permettra d'intégrer l'égalité comme un levier de performance en faisant de l'égalité un réel moyen d'augmenter la performance économique et financière.

Abdelkader Boubarka, responsable d'entité SI chez SNCF, a donné l'exemple de deux actions menées par SNCF au Féminin pour lutter contre les clichés : il s'agit de deux films traitant tous les deux des thématiques de sexisme au travail et des problématiques d'égalité professionnelle.

Ces films mentionnés par M. Boubarka ont donné à Rémy Le Floch de la ville de Lyon l'idée de créer un projet, de construire un scénario et d'utiliser des témoignages d'équipes volontaires pour communiquer sur la lutte contre les stéréotypes et les clichés menée à la ville de Lyon.

Brussels

22 av. Winston Churchill 1180 Brussels
T +33 2 346 32 00
info@jump.eu.com

Paris

c/o Ylios 29 rue Vernet 75008 Paris
T +33 1 80 40 03 06
paris@jump.eu.com

[Randstad.JUMP.EU.COM](https://randstad.jump.eu.com)