

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

## **La GRH face au défi des inégalités de genre.**

Dans quelles mesures la gestion des inégalités de genre, au sein des entreprises industrielles et de services, impacte-t-elle les individus en Belgique ?

Auteur : DE ANDEM, Nina Christine  
Promoteur : DE NANTEUIL, Matthieu  
Lectrice : JEPSSEN, Maria  
Année académique 2019-2020  
Master en gestion des ressources humaines

## Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont soutenue dans ce travail qui avait comme objectif l'obtention de mon master en gestion des ressources humaines en Belgique.

Merci au Professeur MATTHIEU DE NANTEUIL d'avoir accepté d'être mon promoteur et d'avoir fait de son mieux pour me guider dans la rédaction de ce mémoire.

Un grand merci à BENOIT DE VISSCHER, HRBP chez Schindler, de m'avoir ouvert les portes de l'entreprise et de m'avoir encadrée lors de mon stage et soutenue pour la réalisation de mon mémoire.

Je remercie aussi chaleureusement mon père BASSEY WILLIAM ANDEM et ma mère MAVIE CHRISTIANE MONEY BEBEY pour leur soutien et leur amour inconditionnel, malgré la distance qui nous sépare.

Je tiens également à remercier ma cousine CHRISTINE ANDEM – MIMOA - pour son amitié, ses motivations et ses prières.

Ce fut une très longue aventure. En dépit du stress et de la fatigue physique et émotionnelle que m'a apportés ce projet, je suis fière et comblée des résultats obtenus.

*DEUS no comando, sempre !*

## TABLE DES MATIÈRES

<b>MOTS-CLÉS .....</b>	<b>V</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I : LES INÉGALITÉS DE GENRE.....</b>	<b>6</b>
INTRODUCTION.....	6
CHAPITRE 1 : L’HISTOIRE DU GENRE .....	6
<i>Section 1 : Notion : Le genre.....</i>	6
<i>Section 2 : L’acquisition des droits sociaux des femmes en Europe.....</i>	8
<i>Section 3 : Liens entre travail et droits sociaux .....</i>	10
CHAPITRE 2 : DE QUELLES INÉGALITÉS PARLE-T-ON ?.....	12
<i>Section 1 : Inégalités économiques.....</i>	12
Paragraphe 1 : La famille monoparentale .....	14
Paragraphe 2 : Les coûts de l’enfant .....	16
<i>Section 2 : Inégalités face au droit social.....</i>	18
Paragraphe 1 : Effets de revenu et de substitution .....	19
Paragraphe 2 : La demande de travail féminin.....	20
<i>Section 3 : Inégalités sur le partage des responsabilités parentales et familiales .....</i>	21
Paragraphe 1 : Le modèle patriarcal .....	23
Paragraphe 2 : Le modèle libéral à deux carrières .....	24
Paragraphe 3 : Le modèle à deux carrières avec État-providence.....	25
CONCLUSION .....	26
<b>PARTIE II : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>27</b>
INTRODUCTION.....	27
CHAPITRE 1 : L’HISTOIRE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	27
<i>Section 1 : La gestion des ressources humaines .....</i>	27
<i>Section 2 : Les différentes phases de la gestion des ressources humaines .....</i>	29
CHAPITRE 2 : GESTION DE LA DIVERSITÉ OU GESTION DE L’INÉGALITÉ.....	31
CONCLUSION .....	35
<b>PARTIE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FACE AUX DÉFIS DES INÉGALITÉS DE GENRE .....</b>	<b>36</b>
INTRODUCTION.....	36
CHAPITRE 1 : INÉGALITÉS ORGANISATIONNELLES .....	36
<i>Section 1 : Le rôle des cultures et normes organisationnelles .....</i>	36
<i>Section 2 : L’exclusion offensive des femmes .....</i>	38
CHAPITRE 2 : LA GRH FACE AU DÉFI DES INÉGALITÉS DE GENRE .....	42
<i>Section 1 : Politiques instaurées par la GRH.....</i>	43
Paragraphe 1 : Politiques de gestion de carrière .....	45
Paragraphe 2 : Politiques familiales qui intègrent l’égalité entre femmes et hommes.....	46
Paragraphe 3 : Politiques du temps de travail .....	48
Paragraphe 4 : Politiques salariales et plafond de verre.....	49
<i>Section 2 : Lois antidiscrimination.....</i>	56
CONCLUSION .....	57
<b>PARTIE IV : IMPACTS ET COMPARAISONS .....</b>	<b>58</b>
INTRODUCTION.....	58
CHAPITRE 1 : IMPACT SUR LES FEMMES .....	58
<i>Section 1 : Diversité de comportements et stratégies .....</i>	58

<i>Section 2 : Impact sur le comportement</i> .....	60
<i>Section 3 : Impact sur les pensions de retraites</i> .....	61
CHAPITRE 2 : IMPACT SUR LES ENTREPRISES ET COMPARAISON DES POLITIQUES DE GESTION DES INÉGALITÉS DE GENRE DANS UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE VERSUS DE SERVICES.....	62
CONCLUSION .....	66
<b>PARTIE V : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>67</b>
INTRODUCTION.....	67
CHAPITRE 1 : SCHINDLER S.A : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE .....	68
<i>Section 1 : Historique</i> .....	68
<i>Section 2 : Valeurs et missions</i> .....	68
<i>Section 3 : Activités</i> .....	70
<i>Section 4 : Personnel</i> .....	70
CHAPITRE 2 : AXA GROUPE : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE DE SERVICES .....	71
<i>Section 1 : Historique</i> .....	71
<i>Section 2 : Valeurs et Missions</i> .....	72
<i>Section 3 : Activités</i> .....	74
<i>Section 4 : Personnel</i> .....	75
<i>Section 5 : Clients</i> .....	75
CHAPITRE 3 : MÉTHODE DE RECHERCHE .....	76
CHAPITRE 4 : OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES ET CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON .....	76
CHAPITRE 5 : MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES.....	79
CONCLUSION .....	79
<b>PARTIES VI : ANALYSE DES DONNÉES.....</b>	<b>80</b>
INTRODUCTION.....	80
CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DES INTERVIEWÉS ET AVIS .....	80
CHAPITRE 2 : COMPARAISON DES POLITIQUES DE GESTION DES INÉGALITÉS DE GENRE DE LA SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE VS DE SERVICES .....	85
CHAPITRE 3 : DIFFÉRENTS RESENTIS .....	89
<b>PARTIES VII : DISCUSSION.....</b>	<b>90</b>
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>93</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>95</b>
<b>LIMITES.....</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>99</b>
1. OUVRAGES GÉNÉRAUX ET MANUELS .....	99
2. ARTICLES .....	99
3. DOCUMENTS INTERNET .....	100
<b>ANNEXES.....</b>	<b>103</b>
<b>ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN</b> .....	103
<b>ANNEXE B : GRILLE D'ANALYSE</b> .....	107
<b>ANNEXE C : ENTRETIENS RETRANSCRITS (1/2)</b> .....	123
<b>ANNEXE D : ENTRETIENS RETRANSCRITS (2/2)</b> .....	141
<b>ANNEXE E : MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ, LES SIX ÉTAPES</b> .....	158

## **MOTS-CLÉS**

*À l'intention du fichier de la bibliothèque ESPO.*

**Nom et prénom** : De Andem Nina.

**Titre complet et définitif du mémoire ou mémoire-projet** : La GRH face au défi des inégalités de genre. Dans quelles mesures la gestion des inégalités de genre, au sein des entreprises industrielles et de services, impacte-t-elle les individus en Belgique ?

**Mois et année** : Novembre 2020.

**Titre du diplôme** : Master 120 en gestion des ressources humaines.

**Les 4 ou 5 mots-clés** :

- Inégalités
- Genre
- GRH
- Gestion
- Politiques

## RÉSUMÉ

La présente recherche a examiné et mis en avant les politiques de gestion des inégalités de genre au sein d'une entreprise industrielle d'un côté, et de services de l'autre côté, pour ensuite mettre en avant les impacts de ces politiques sur les individus. La thématique des politiques de gestion des inégalités de genre reste un sujet d'actualité, car celui-ci entre dans le cadre de la diversité au sein des entreprises. Mon étude a été réalisée auprès de 11 travailleurs au total, soit 6 travailleurs de chez AXA GROUPE BELGIQUE et 5 travailleurs de chez SCHINDLER S.A. Les résultats de mon étude ont montré qu'il n'y a pas de réelle distinction entre les politiques mises en place au sein des sociétés industrielles et celles mises en place au sein des sociétés de services. Ce sont des choix organisationnels et très souvent, ces différents secteurs utilisent les mêmes politiques. Cependant, il est nécessaire de continuer de travailler sur la visibilité de ces politiques malgré l'évidence de leur importance actuelle au sein des entreprises. Par ailleurs, les politiques de gestion des inégalités de genre ont un réel impact sur les individus, car ce sont les premiers concernés.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Selon l'UNESCO<sup>1</sup>, le *genre* est un concept sociologique utilisé dans une acception différente du concept grammatical. Il se traduit en français par : « rapports sociaux des sexes » ou encore « rapports socialement et culturellement construits entre femmes et hommes ».

Les premiers usages de la notion de *genre*<sup>2</sup> sont apparus aux États-Unis dans les années 1950 dans le cadre de la psychiatrie. Il était question d'informer de ces cas uniques où les organes sexuels étaient en partie mâles, en partie femelles (M. Buscatto, 2014). Les psychiatres ont ainsi amplifié la notion de genre afin de différencier une appartenance sexuelle *biologique* (le sexe) et une identité sexuelle *subjective* (le genre). Cette idée est récupérée et enrichie par la sociologue Ann Oakley (1972) dans le but de notifier d'un fonctionnement social global touchant tous les hommes et toutes les femmes (M. Buscatto, 2014).

En principe, le genre renvoie au sexe social, élaboré par la socialisation, et il pousse à adopter certains comportements ou certaines attitudes. Le genre est un concept qui fait référence à une élaboration politique et sociale de la divergence des sexes. Il est interactif, transversal et il s'exécute dans tous les champs de la société. Autrement dit, le genre correspond à la classification sociale et culturelle entre masculin et féminin (Hélène Garner-Moyer, 2006).

La notion de genre nous permet de mieux comprendre les manières dont la plupart des hommes et des femmes se comportent dès leur plus jeune âge. Ces derniers sont modélés pour réunir toutes les particularités attendues de leur sexe dans leur civilisation (M. Buscatto, 2014).

Comme nous l'explique Simone De Beauvoir (1949) dans *Le deuxième sexe*, « La femme a toujours été, sinon l'esclave de l'homme, du moins sa vassale ; les deux sexes ne se sont jamais partagé le monde à égalité ; et aujourd'hui encore, bien que sa condition soit en train d'évoluer, la femme est lourdement handicapée ». Dans la plupart des États, la situation de la femme n'est aucunement égale à celle de l'homme.

En termes économiques, hommes et femmes forment deux groupes distincts ; toutes choses équivalentes, les premiers ont des situations plus favorables, des rémunérations plus importantes, plus d'occasions de succès (S. De Beauvoir, 1994).

---

<sup>1</sup> Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture.

<sup>2</sup> Vocale issue de l'anglais *gender*.

Il est légitime que les stéréotypes liés à la fonction des femmes dans la société dirigent leurs préférences en ce qui concerne la formation professionnelle, la formation technique ou le choix des matières universitaires, et agissent par conséquent sur leur vie professionnelle. Sachant que la plupart des filles optent pour des emplois féminins, encore moins bien payés que les emplois masculins, les inégalités demeurent (CSQ, 2016).

La sphère sociale du travail s'est mélangée. Cependant, les tâches et les obligations ne sont pas partagées de manière équitable. Très actives aujourd'hui, les femmes rencontrent de réelles difficultés dans le cadre professionnel. Elles sont victimes de ségrégation, particulièrement en entreprise. 17 % des salariés hommes en entreprise sont des cadres, contre 10 % de femmes (C. Austain). Ces dernières se font d'ailleurs de plus en plus rares au fur et à mesure que l'on grimpe dans la hiérarchie (J. Laufer). Ce phénomène est identifié sous l'appellation de *ségrégation horizontale* à côté de laquelle on trouve une *ségrégation verticale* ou *plafond de verre*, lié au progrès inégal des carrières masculines et féminines dû aux barrières invisibles. Les organisations ont, en effet, leur responsabilité dans la promotion de l'égalité entre femmes et hommes, non seulement dans la sphère professionnelle et économique (mixité des emplois, égalité de salaires et de carrières...), mais aussi dans la création de conditions d'une meilleure citoyenneté sociale (M.T. Lanquetin). Il n'y a pas si longtemps, le facteur humain occupait une position de second rang dans les préoccupations des responsables d'entreprises, étant considéré comme un coût et non pas comme une ressource (D. Weiss, 1992).

Si les entreprises sont de plus en plus persuadées de l'importance de la question de la diversité, les problèmes qu'elles découvrent se trouvent essentiellement dans la concrétisation de ces politiques (H. Garner-Moyer, 2006). Différentes opérations peuvent être gérées parallèlement dans le but de combattre avec force les ségrégations de genre qui touchent encore le marché de l'emploi. Les dirigeants d'entreprises, et plus particulièrement le département des ressources humaines, sont des maillons décisifs de ces actions (Fremault, 2011).

Pichault et Nizet considèrent que le terme GRH au sens large renvoie à « l'humain et le social », « les structures et les hommes », ou qu'il a trait à « la régulation du travail dans les organisations », à la « gestion du travail et de l'emploi », ou encore au « management des hommes dans les organisations ». Aujourd'hui, présente dans toutes les entreprises, de la T.P.E.<sup>1</sup> jusqu'au grand groupe multinational, la fonction ressources humaines s'est

---

<sup>1</sup> Très petite entreprise

graduellement déployée (Peretti, 2007). Différentes contraintes font aujourd'hui partie du quotidien des entreprises. Ces contraintes sont de plus en plus nombreuses, elles sont plus complexes et plus aiguës. Une gestion des ressources humaines adaptée peut répondre seule aux challenges affrontés en utilisant pleinement les ressources humaines. Parler de *ressources humaines*, c'est estimer que les hommes ont des ressources et non pas que les hommes sont des ressources. La gestion des ressources humaines vise le développement des ressources (compétences, talents, habiletés, etc.) de tous ceux qui exercent un emploi au sein de l'entreprise et de leur mise en jeu dans le cadre de ses sujets. Le management des ressources humaines se transforme en gestion des personnes (Peretti, 2007).

L'évolution de la fonction Personnel, ces cent dernières années, est passée par trois phases qui équivalent à trois conceptions de son rôle et de sa place dans l'organisation de l'entreprise. On parle ici des phases d'administration, de gestion et de développement. Ces trois phases ne s'excluent pas l'une l'autre, elles coexistent en se complétant (Peretti, 1994). Selon Peretti (1994), les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur et focalisation sur les hommes ou sur les processus. En fonction de ces axes, on peut distinguer quatre missions. La première mission est l'administration efficace du personnel, la deuxième, le développement de la motivation des salariés, la troisième, l'encouragement du changement et la quatrième, la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Les mécanismes d'embauche, de réclame, de développement de profession n'apparaissent pas ici « neutres au regard du genre » et favorisent la création de divergences entre hommes et femmes (H. Garner-Moyer, 2006). La « Gestion de la diversité » qui regroupe des méthodes utilisées par les entreprises pour embaucher, retenir et parfaire des employés venus de communautés variées<sup>1</sup> (H. Garner-Moyer), s'attaque à ces challenges en soumettant des « politiques de gestion » adaptées. Ces dernières laissent place à l'amélioration des processus internes (efficience) et des performances (efficacité) des organisations, dans un premier temps, en tirant le meilleur parti de la diversité de la main-d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi. Dans un deuxième temps, ces processus s'enregistrent dans les « principes d'égalité des chances » et de traitement de tous les travailleurs et de lutte contre toutes les formes de discrimination. Pour finir, ces méthodes tendent à donner à chacun et chacune des chances de travail et de carrière en accord avec ses aptitudes et ambitions (Cornet & Warland, 2008 ; Garner-Moyer, 2013).

---

<sup>1</sup> Employés de nationalité, sexe ou d'origines ethniques divergentes

La notion de diversité reste équivoque et est très souvent remplacée par le concept d'égalité. Cette définition change en fonction des pays, et même à l'échelle européenne elle n'est pas uniformisée. La France se distingue au niveau des conditions d'harmonisation sur le marché de l'emploi entre offre et demande par l'inclusion de l'expérience. En Europe, la diversité embrasse les distinctions concernant le genre, la culture, l'appartenance ethnique, l'âge, la nationalité et le handicap (H. Garner-Moyer, 2006).

Hélène Garner-Moyer (2006) distingue deux paradigmes : le paradigme de l'égalité qui apparaît dans les années 60 et le paradigme de la diversité qui naît dans les années 90. C'est sur le premier paradigme que je voudrais fonder mon travail. Le paradigme de l'égalité a ses propres caractéristiques qui le distinguent du paradigme de la diversité. Il repose sur une conception de la société égalitaire et universaliste, son entité principale est le groupe et son objectif est l'égalité des capacités. L'implication de ce paradigme en termes de GRH est la gestion collective des groupes concernés, et sa dimension principale est l'éthique.

Dans le dictionnaire français Larousse, le mot *inégalité* fait référence au caractère, à l'état de choses ou de personnes inégales qui diffèrent entre elles dans plusieurs choses. Pour faire face aux inégalités de genre, différentes politiques RH sont instaurées au sein des entreprises, telles que les politiques de gestion de carrières, les politiques familiales qui intègrent l'égalité entre femmes et hommes, les politiques du temps de travail et les politiques salariales.

Le thème portant sur les inégalités de genre au sein des entreprises me semble captivant, car je suis moi-même une femme qui envisage, après mes études, d'intégrer une entreprise et d'y faire carrière. Intriguée et curieuse de savoir pourquoi ce phénomène existe et aussi et surtout, désireuse d'apporter des solutions pour faire face à ce défi, j'ai donc décidé de me pencher sur la question. Titulaire d'un baccalauréat en gestion et ayant un intérêt particulier pour la gestion des personnes, il était plus qu'évident que je fasse un master en Gestion des Ressources Humaines. C'est en tant que future gestionnaire des ressources humaines que je me positionne pour rédiger ce mémoire, car il pourra apporter certaines réponses à mes questions et m'aider à mieux exercer mon futur métier.

Mon mémoire apportera aussi, j'espère, un regard plus appuyé sur la gestion des inégalités de genre et plus particulièrement sur les politiques mises en place pour faire face à ces inégalités au sein des entreprises industrielles et de services installés en Belgique. Politiques qui sont parfois négligées voire inexistantes au sein des entreprises. De plus, il mettra en avant et comparera les politiques de genre mises en place au sein des entreprises tant industrielles que

de services. Enfin, il rendra compte, via la réalisation d'une série d'interviews, des ressentis des individus par rapport à ces politiques, qui sont le fruit des inégalités de genre.

Afin de répondre à la problématique et aux hypothèses mentionnées plus haut, je présenterai, dans une première partie, des inégalités de genre. Après un bref historique de la notion de genre (I), j'expliquerai les raisons pour lesquelles on parle d'inégalités et de quelles inégalités il s'agit. Dans une deuxième partie, j'établirai un historique de la gestion des ressources humaines (II) et rendrai compte ainsi de son évolution et de son importance dans cette problématique de l'inégalité des genres. Dans une troisième partie, je passerai en revue toutes les pratiques et politiques que met en place le département des ressources humaines au sein d'une entreprise pour faire face aux inégalités de genre (III). Enfin, je me focaliserai sur les impacts qu'ont ces politiques de genre sur les femmes/individus, impacts positifs comme impacts négatifs. Sans oublier les ressentis des femmes sur cette question d'inégalités de genre au sein de leur entreprise. Comment les femmes sont-elles acceptées dans les postes à haute responsabilité et comment se sentent-elles à ces postes. Je ferai aussi une comparaison de ces politiques dans une entreprise industrielle versus de services (IV).

## PARTIE I : LES INÉGALITÉS DE GENRE

### INTRODUCTION

Afin d'introduire mon thème sur la gestion des inégalités de genre, nous allons dans un premier temps définir la notion de « genre » tout en présentant son histoire. Dans un deuxième temps, je me focaliserai sur le concept « inégalité » en précisant de quelles inégalités il s'agit.

### CHAPITRE 1 : L'HISTOIRE DU GENRE

#### Section 1 : Notion : Le genre

La découverte « psy » du genre va rejoindre l'action féministe de dénaturalisation du sexe, que récapitule la célèbre expression de Simone de Beauvoir, dans *Le Deuxième Sexe*, (1949) : « On ne naît pas femme, on le devient ». C'est en se basant sur Robert Stoller que la sociologue britannique Ann Oakley s'approprie cette différenciation en 1972, en affirmant que « le genre n'a pas d'origine biologique, que les connexions entre sexe et genre n'ont rien de vraiment “naturel” » ; elle présente de cette façon la notion dans un domaine de recherches féministes qui va se mettre sur pied dès les années 1970. C'est dans un premier temps en anthropologie, que le genre va découvrir son domaine d'application aux États-Unis. Comme Simone de Beauvoir, les nouveaux anthropologues vont s'appuyer sur la différenciation entre nature et culture qu'opère Claude Lévi-Strauss. On trouve dans les deux volumes fondateurs de l'anthropologie féministe aux États-Unis, parus en 1975, une revendication de cet héritage.<sup>1</sup>

L'invention du concept de *genre* ne provient pas du féminisme. Inaugurant plusieurs décennies de travaux à l'Université Johns Hopkins dès 1955, John Money reformule les méthodes recueillies de l'anthropologue Margaret Mead concernant la socialisation des garçons et des filles : au lieu de parler de *sex roles*, le psychologue médical parle de *gender roles*. Il prend intérêt à ce qu'on nomme alors de manière fréquente d'*hermaphroditisme*, et qu'on appelle plus de nos jours d'*intersexualité* (Money & Ehrhardt 1972). Lorsque l'anatomie est ambiguë à la naissance, la notion de genre tend à confondre la certitude innée et naturelle du

---

<sup>1</sup> E. Fassin, « L'empire du genre. L'histoire politique ambiguë d'un outil conceptuel », *L'Homme* 2008/3-4, n° 187-188, p. 375-392.

sexe : « loin que les rôles viennent ici confirmer les assignations biologiques, le genre permet de nommer l'écart entre les deux ».<sup>1</sup>

En se basant sur les études de Michelle Rosaldo et de la psychanalyste Nancy Chodorow, dans l'un des volumes, mais aussi en écho avec les travaux que présente en France, à la même époque, Nicole-Claude Mathieu (1991), Sherry Ortner se demande : « La femme est-elle à l'homme ce que la nature est à la culture ? ». L'anthropologie culturelle des rôles sexuels trouve ainsi sa suite dans une anthropologie plus féministe qui alloue aux femmes des rôles dits *naturels*<sup>2</sup>. Dans l'autre ouvrage, paru à la même époque, Gayle Rubin suggère de revoir sous un angle féministe des études sur la *parenté*, combinant Lévi-Strauss et Lacan, Engels et Freud. C'est en outre Nicole-Claude Mathieu qui fera la traduction de ce document promoteur de *L'économie politique du sexe*. Document qui au contraire rappelle « qu'avec le mariage, les systèmes de parenté transforment des mâles et des femelles en "hommes" et en "femmes", chaque catégorie étant une moitié incomplète qui ne peut trouver la plénitude que dans l'union avec l'autre ».

En s'appuyant sur Gayle Rubin, on peut dire que la différence entre l'homme et la femme n'est pas aussi foncière qu'on le pense (1975), car le point de vue naturaliste est inversé : « loin d'être l'expression de différences naturelles, l'identité de genre est la suppression de similitudes naturelles ».<sup>3</sup> Le genre est donc, en s'accordant avec Simone de Beauvoir, un concept issu d'une élaboration sociale de la divergence des sexes. Il est interactif, transversal et il s'exécute dans tous les champs de la société au cours de ses processus de socialisation de l'Homme, et non par issue de la nature des choses. Le genre renvoie aux catégories sociales (féminin et masculin) et non aux catégories sexuelles (hommes et femmes)<sup>4</sup>. Les rapports de genre sont changeants et flexibles, et peuvent adopter la forme que lui donne la société qui les modélise. Cependant, la notion de genre fait référence aux disparités sociales et aux liens sociaux entre les hommes et les femmes. Celles-ci sont enseignées et divergent beaucoup d'une société, d'une culture et d'une époque à l'autre.

En somme, on peut retenir que la différence entre le sexe et le genre réside sur le domaine pour lequel on en fait usage. Le sexe renvoie à une catégorie biologique et par conséquent, il se

---

1 E. Fassin, « L'empire du genre. L'histoire politique ambiguë d'un outil conceptuel », *L'Homme* 2008/3-4, n° 187-188, p. 375-392.

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Théorie du genre UNESCO.

veut figé ; tandis que le genre induit une différence de culture entre les rôles sociaux qui peuvent muter.<sup>1</sup>

## Section 2 : L'acquisition des droits sociaux des femmes en Europe

À compter de 1997, lors du traité d'Amsterdam, la cause d'égalité et de non-discrimination se situe dans un questionnement approximativement dissemblable de celui qui touchait jusque-là l'égalité et la discrimination entre hommes et femmes. On met dorénavant le ton sur la lutte contre les discriminations.<sup>2</sup>

Du point de vue économique, l'émancipation des femmes est au centre des planifications des États-providence contemporains dans les pays de l'Union européenne. Dès le sommet de Lisbonne qui eut lieu en mars 2000, la hausse du taux de travail des femmes a été l'un des principaux buts de la tactique de l'Union européenne pour l'emploi. Il faut souligner que l'UE suit en outre d'autres buts, même si les femmes forment continuellement une provision de main-d'œuvre pour les marchés de l'emploi de ce dernier. Le premier but recherché par cet acteur reste l'égalité entre femmes et hommes. Ce but figurait dans le plan organisé pour l'emploi, ainsi qu'il avait été déterminé au sommet de Luxembourg et ensuite dans le traité d'Amsterdam de 1997.<sup>3</sup> Ainsi, l'accent est dorénavant placé sur le combat contre les discriminations. Mais des questions se font jour. Tout d'abord au sujet de l'égalité et de la non-discrimination entre les femmes et les hommes. Ne court-elle pas le danger d'être noyée dans une généralité encore plus importante, bien que les chroniques introductives du décret déclarent que « l'égalité entre les hommes et les femmes est un principe fondamental du droit communautaire » (art. 2 et 3) et constitue une *mission* et un *objectif* de la Communauté qu'elle a l'obligation positive de promouvoir ? Ensuite, on s'interroge sur l'agencement des portées juridiques et économiques de la lutte contre les inégalités homme/femme.<sup>4</sup>

Déclarer que l'emploi est une priorité inclut une garantie plus forte de la part de l'État de promouvoir l'entrée et la continuité de l'emploi, et donc de l'emploi féminin. Associé au principe d'égalité qui sous-tend toute la stratégie européenne pour l'emploi, l'encouragement au droit à l'emploi des femmes se traduit par diverses formes et envers différentes finalités. Il

---

1 Ibid.

2 Marie-Thérèse Lanquetin, « Égalité, diversité et discriminations multiples », *Travail, genre et sociétés* 2009/1 (N° 21), p. 91-106. DOI 10.3917/tgs.021.0091

3 Marie-Thérèse Lanquetin et al., « Acquisition des droits sociaux et égalité entre les femmes et les hommes », *Revue de l'OFCE* 2004/3 (no 90), p. 461-488. DOI 10.3917/reof.090.0461

4 Marie-Thérèse Lanquetin, *ibid*

est tout d'abord question de limiter les éléments qui démotivent la collaboration des femmes au marché de l'emploi, particulièrement en transformant « l'offre d'accueil des enfants et l'offre de services aux personnes dépendantes à charge ». Ensuite, il s'agit de soumettre une plus vaste variété d'accords de travail, spécialement en ce qui concerne le temps de travail, pour encourager un meilleur équilibre entre « vie professionnelle et vie familiale ». Enfin, il est nécessaire de fixer des projets qui s'efforcent de diminuer les inégalités entre femmes et hommes en ce qui concerne le sous-emploi et la rémunération, mais « sans mettre en question le principe de différenciation des salaires en fonction de la productivité et de la situation du marché du travail ».<sup>1</sup>

On peut a priori croire que l'entrée dans le cercle de la citoyenneté sociale féminine est soumise à une condition préalable d'entrée dans une citoyenneté économique. Mais au vu des systèmes nationaux d'accès à la citoyenneté des femmes en couple des États européens, cette croyance peut s'avérer illusoire.<sup>2</sup> Mais en même temps, ces deux formes de citoyenneté se dissocient difficilement, car il est autant question de recevoir des soins et une protection sociale que d'en donner. Finalement, cela nourrit une équivoque dans la mise en œuvre, puisqu'il s'agit là de concilier le droit à l'égalité et la garantie d'une vie familiale normale qui pour les femmes est plus exigeante.<sup>3</sup> Sur ce point, la question qui se pose dans tous les États européens est celle de savoir comment sécuriser la carrière professionnelle des femmes sans discriminer celle des hommes.

Au travers de procédures appropriées en vue de la mise en œuvre effective du principe d'égalité de traitement, les directives ont mis l'accent sur une mobilisation nécessaire : la lutte contre les discriminations. Cette lutte se veut, plus qu'auparavant, le produit d'une mobilisation sociale. La notion de *procédures* indique la mise en place d'un système avec des procédures pour renforcer le statut légal et l'efficacité du combat face aux discriminations. Cette notion apparaît après l'approbation des décrets 2000 et l'autorisation donnée aux organismes de lutter contre les discriminations. Celle-ci est reprise dans le décret 2002/73/CE et, a fortiori, dans le décret « Refonte » (2006/54/CE).<sup>4</sup> La Commission européenne a dans un premier temps présenté l'utilité de ces procédures, avec en 2003, la publication d'un résultat de recherches indépendantes sur l'émergence d'arguments économiques en faveur de la diversité. Plusieurs

---

1 Marie-Thérèse Lanquetin et al., « Acquisition des droits sociaux et égalité entre les femmes et les hommes », *Revue de l'OFCE* 2004/3 (no 90), p. 461-488. DOI 10.3917/reof.090.0461

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Marie-Thérèse Lanquetin, « Égalité, diversité et... discriminations multiples », op.cit.

bénéfices ont été mis en avant tels que « la réputation de l'entreprise », « le capital humain » et « l'absence de coûts relatifs à la discrimination et au harcèlement ». Ces finalités ont été mentionnées par la Commission européenne dans le « Livre vert intitulé *Égalité et non-discrimination dans l'Union européenne élargie* (Com/2004/0379 final) »<sup>1</sup>.

Le Parlement européen et le Conseil du 17 mai 2006 ont pris une résolution en lien avec l'année européenne de l'égalité des chances pour tous (2007) et « vers une société juste ». Ils poussent les femmes à relater les diverses causes sur la question des discriminations et insistent sur le fait qu'« il est essentiel que les actions ayant trait à la race ou à l'origine ethnique, à la religion ou aux convictions, au handicap, à l'âge ou à l'orientation sexuelle tiennent pleinement compte des différences entre hommes et femmes ».<sup>2</sup>

Au sein de l'UE, l'actualité de la jurisprudence européenne qui censure la discrimination sous toutes les formes précitées, a fortement impacté les organisations. Le contexte légal a aujourd'hui été modifié. L'article 13 du traité de la Commission européenne déclare : « le Conseil, (...) peut prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. »<sup>3</sup> Dans les différents pays européens, toute discrimination de salaire est proscrite sur le fondement des dispositions du traité de Rome de 1957 (art. 119) et des directives du parlement européen de 1975.

### Section 3 : Liens entre travail et droits sociaux

Le contrat de travail règle les relations de l'emploi. Il faut entendre par contrat de travail une convention par laquelle une personne physique s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre personne, physique ou morale, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération. Son rôle est de protéger les salariés dans sa relation de travail avec son employeur.<sup>4</sup>

Les structures de protection sociale en Europe de l'Ouest se sont bâties sur l'idéal de *monsieur Gagnepain*, qui instruisait l'idéal de la *complémentarité* dans le foyer de telle sorte

---

<sup>1</sup> Marie-Thérèse Lanquetin, op.cit

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management*. Septembre 2007.

<sup>4</sup> Marie-Thérèse Lanquetin et al, op.cit.

que le devoir économique était supporté par l'homme, tandis que celui de l'éducation et de la maintenance du ménage, par la femme. Par la solidarité familiale, les femmes et les enfants étaient à l'abri, par la sécurité sociale, en tant qu'ayants droit et personnes à charge. Le déroulement satisfaisant de cet idéal était sujet du plein emploi rendant possible le travail de l'homme d'un côté, et à la stabilité des liens conjugaux de l'autre côté.<sup>1</sup>

Immédiatement, dans les années après-guerre, cet idéal a prédominé dans tous les territoires de l'UE et a aidé à propager les droits sociaux à une grande partie du peuple. Mais son déploiement et sa pérennité ont beaucoup changé en fonction des nations. Seulement, l'idéal familial s'est fragilisé sous l'effet de l'émancipation professionnelle de la femme observée depuis quelques décennies déjà, et devient même de plus en plus inenvisageable.<sup>2</sup>

Dès le début des années 1970, en Suède, les femmes ont été encouragées à intégrer le marché de l'emploi. Ces encouragements au travail se sont faits dans une optique « égalitaire ». Ils ont été suivis de lois offrant la possibilité aux parents de mener une vie professionnelle et familiale sans que l'une interfère sur l'autre ; régime qui s'étendait des activités jusqu'aux rémunérations. Le bilan est d'abord un taux d'emploi considérable pour les femmes, bien qu'une partie d'entre elles, parents d'enfants d'âge préscolaire aient des contrats à temps partiel, en général un temps partiel long (un peu moins de 30 heures hebdomadaires) et temporaire qui concerne les parents d'enfants d'âge préscolaire. Les Suédoises diminuent leur temps de travail de 17 heures par semaine, en moyenne, au moment de l'arrivée de l'enfant, contre 5 heures à peine pour les mères françaises. Toutefois « 80 % de l'effet porte sur le temps de travail et non sur la participation ; elles conservent donc des carrières continues, alors qu'en France l'effet porte sur l'emploi ».<sup>3</sup>

En lien avec les directives de la politique européenne, tous les gouvernements occidentaux se sont impliqués dans la mise à l'emploi de toutes les personnes en âge de travailler. Les modifications dans le ménage et le marché de l'emploi « ont été dans le sens d'une plus grande individualisation d'accès aux droits sociaux ». Toutefois, il faut noter que le phénomène de couple biactif n'est pas encore de principe. Cela se justifie par le fait que les

---

<sup>1</sup> Marie-Thérèse Lanquetin et al, op.cit

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

femmes travaillent pour la plupart en temps partiel, et par conséquent, leurs rémunérations sont aussi faibles que leurs cotisations de retraite.<sup>1</sup>

Le soutien des politiques publiques à la *défamiliarisation* des activités parentales et des activités de soins aux personnes adultes dépendantes a eu tendance à augmenter partout depuis les années 1990. Ce soutien est loin d'avoir la même ampleur dans tous les pays. Malgré toutes ces évolutions et une certaine forme de re-paramétrage de la relation entre travail et protection sociale, certaines méthodes restent basées sur la *familiarisation* des droits, telle la méthode française de sécurité sociale qui est proposée au « travailleur et sa famille » d'après les lois de 1945, qui construisent les lois sociales sur le travail et sur le lien familial, ce qui peut être décourageant pour l'emploi.<sup>2</sup>

Les impacts plus ou moins importants de ces facteurs sur les différences salariales selon le genre peuvent être atteints, renforcés ou réduits par des politiques agissant sur le marché de l'emploi ou par des « politiques familiales ». La sécurité sociale et les régulations fiscales peuvent aussi entraîner des modifications dans la durabilité ou l'arrêt de la carrière, dans le genre d'emploi destiné aux femmes et dans la paie de ces activités professionnelles : allocations familiales dépendantes des revenus, mesures fiscales comme le *Working family tax credit* (UK), l'allocation parentale d'éducation (APE, France) ou le crédit d'impôt (Belgique).<sup>3</sup>

## CHAPITRE 2 : DE QUELLES INÉGALITÉS PARLE-T-ON ?

### Section 1 : Inégalités économiques

L'ensemble des règles universelles concernant les lois des Hommes détermine les lois économiques, tels le « droit au travail », le « droit à la formation professionnelle et technique », « l'égalité de traitement salarial » et « l'égalité dans la promotion ». Les femmes représentaient 46 % de la population active en 2003 mais l'objectif d'égalité n'est pas réalisé, même si la parité est presque concrétisée.<sup>4</sup>

Le droit à l'emploi est le droit qu'a toute personne d'obtenir la possibilité de gagner sa vie par un travail librement choisi ou accepté. Cependant, les femmes prennent moins part au

---

<sup>1</sup> Marie-Thérèse Lanquetin et al., opcit

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

marché de l'emploi que les hommes : leur pourcentage d'emploi reste inférieur de plus de 11 points à celui des hommes. Les particularités du travail des femmes mettent en évidence le fait que le droit d'accéder à l'emploi n'est pas équitable entre les genres.<sup>1</sup>

En réalité, la carrière professionnelle des femmes est moins stable et pérenne que celle des hommes et d'ailleurs, ces dernières occupent généralement les emplois pas ordinaires comme les CCD, l'intérim, le temps partiel, etc. Depuis quelques années, 30 % des femmes travaillent à temps partiel, contre seulement 5,5 % des hommes. De même, l'emploi des femmes est pareillement plus atteint que celui des hommes par les plans sociaux. « Les cellules de reclassement fonctionnent sur le modèle idéal de la charge économique de l'homme et de la maintenance du ménage de la femme ».<sup>2</sup>

Les inégalités entre hommes et femmes sont tout aussi présentes en matière d'orientation qu'elles le sont en matière de formation technique et professionnelle. En effet, si les femmes ont en moyenne accès à la formation professionnelle comme les hommes, cela cache de très grandes inégalités. Suivre une formation professionnelle implique une réorganisation de la vie personnelle pour les femmes. Seulement, ces dernières cumulent un double désavantage : une faible qualification et un moindre accès à la formation<sup>3</sup> ; et même si la place de la femme dans la catégorie des cadres évolue, cela ne change pas considérablement la situation inégalitaire qui existe<sup>4</sup>.

Par ailleurs, la ségrégation horizontale persiste pour les femmes qui ont un niveau d'éducation supérieur à celui des hommes : en dépit de l'élévation de leur niveau d'éducation et de formation, les femmes restent concentrées dans les mêmes emplois et les mêmes secteurs d'activité. Par exemple, les filles ingénieures, qui représentent 20 % des diplômés, se concentrent dans les services « recherche étude » et abandonnent la production. Pareillement, la ségrégation verticale demeure une particularité de l'emploi des femmes : ces dernières n'ont pas les mêmes fonctions que les hommes et n'ont pas accès aux places supérieures dans la hiérarchie. Moins de deux dirigeants sur dix sont des femmes ; le plafond de verre reste compliqué à dépasser<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Marie-Thérèse Lanquetin et al., op.cit.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel, les politiques d'égalité professionnelle en entreprise », *Travail et Emploi* n° 102 Avril-juin 2005

<sup>5</sup> Marie-Thérèse Lanquetin et al., op.cit.

Lorsque les effets liés au secteur d'activité, à la taille de l'entreprise et à sa forme juridique sont contrôlés, le salaire des dirigeantes reste tout de même inférieur de 20 % à celui de leurs homologues masculins. Bien que leur évaluation reste difficile, ces différences sont expliquées par la discrimination dite pure.<sup>1</sup> Deux théories ont été étudiées dans le but d'analyser la discrimination salariale : la théorie du capital humain et la théorie de la discrimination. La première explique les différences observées entre hommes et femmes sur le marché de l'emploi par les différences dans l'investissement en capital humain, et la deuxième analyse les différences entre individus dont les capacités productives sont identiques : on parle de discrimination quand des personnes d'égale capacité et de même qualification sont traitées différemment par rapport à leur sexe. Les travaux de Becker (1957, 1964) sur le capital humain et sur la discrimination ne fournissent qu'un outil limité dans l'analyse des discriminations salariales, car ils ne prennent pas en compte comme point de départ la division sexuelle du travail et les rapports de pouvoir entre sexes<sup>2</sup>. Nombre de recherches sur les femmes ayant un titre universitaire relèvent la présence d'inégalités considérables entre la condition des femmes et celles des hommes sur le plan des parcours professionnels, des salaires et des carrières.<sup>3</sup>

### **Paragraphe 1 : La famille monoparentale**

Le modèle de l'État-providence a suscité l'émergence de familles que l'on nomme monoparentales (14 % des familles en France et en Europe) et surtout matriarcales (85 % des chefs de ces familles sont des femmes), dont au moins la moitié du revenu provient de l'État-providence. Lorsque les subventions aux familles sont soumises sous réserve de ressources et destinées aux femmes pauvres et seules (l'exemple des États-Unis) ou lorsque les services de proximité restent peu répandus comme au Royaume-Uni, on voit alors l'augmentation de ce genre de familles. « Elle concerne surtout les *fillettes-mère* (avant 20 ans) et les femmes divorcées ou séparées non qualifiées, que la collectivité incite à élever leurs enfants sans travailler en leur versant des revenus (*food stamps*, allocations de logement, accès à l'assurance maladie et AFDC aux États-Unis, API en France) qui leur fournissent un niveau de vie supérieur à celui qu'elles tireraient d'une activité salariée, dont il faudrait déduire la perte des avantages sociaux et le coût de garde des enfants. Pour ces femmes, le taux marginal d'imposition (au

---

<sup>1</sup> Marie-Thérèse Lanquetin et al., op.cit.

<sup>2</sup> Danièle Meulders, Robert Plasman et François Rycx1., « Les inégalités salariales de genre : expliquer l'injustifiable ou justifier l'explicable », *Reflets et Perspectives*, XLIII, 2005/2

<sup>3</sup> Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel, les politiques d'égalité professionnelle en entreprise », *Travail et Emploi* n° 102 Avril-juin 2005

sens large, y compris avantages en nature et protection sociale) est souvent proche de 100 % (95 % aux États-Unis pour l'AFDC) ». <sup>1</sup>

Le choix stratégique de la fécondité, permettant de disposer de transferts sociaux significatifs, devient économiquement rationnel dans cette situation, et motive certaines femmes à se spécialiser dans la fonction de *reproductrices*. Ces familles monoparentales développent des dangers propres tels qu'une mauvaise santé, une mortalité infantile élevée, une violence des enfants, une pauvreté plus grave, une forte probabilité que les filles deviennent également des mères précoces, et enfin une très basse probabilité de retour au marché du travail après la période féconde. Elles voient naître la *trappe à pauvreté*, soit le risque d'être pauvre et de le rester. <sup>2</sup>

Les taux de pauvreté se comparaient entre les sexes jusqu'aux années soixante. De nos jours, aussi bien aux États-Unis qu'en Europe, on voit naître une pauvreté typiquement féminine et infantine parmi les familles monoparentales. Cette pauvreté vient des obstacles rencontrés par ces mères dans l'exécution simultanée de toutes les fonctions. <sup>3</sup>

Depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, la Grande-Bretagne essaie de remplacer le *Welfare* qui est l'État-providence par le *Workfare* qui est une incitation au travail en utilisant le *Personal Responsibility and Work Opportunity Act* de 1996 aux États-Unis. Ce modèle limite les subventions accordées aux mères isolées à cinq ans, et la loi restrictive de 1998 réduit les subventions aux parents isolés au Royaume-Uni. <sup>4</sup>

Au début des années soixante-dix, trois éléments ont occasionné la rupture historique que forme l'expansion de l'activité féminine : « la contraception, qui permet la maîtrise de la fécondité, l'éducation, qui valorise leur travail extérieur à un prix croissant et l'électroménager, accessible à bas prix, qui allège les tâches familiales ». <sup>5</sup>

La diminution de l'écart de rémunération entre femmes et hommes et l'évolution des prix relatifs sont les deux raisons qui ont fait augmenter le coût d'opportunité du travail non rémunéré des femmes au foyer. Grâce à l'industrie et à l'économie d'échelle, ainsi qu'à la concurrence internationale, des produits familiaux traditionnels tels que les conserves, la

---

1 Marie-Thérèse Letablier, « Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques ». *Conseil d'analyse économique*, 1999.

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Ibid.

5 Ibid.

couture, les plats cuisinés coûtent de moins en moins cher. De cette façon, le décalage entre l'intérêt et la reconnaissance que peuvent procurer le travail non payé d'une femme au foyer et ceux liés à son travail extérieur grandit, au profit du second. En contrepartie, les tarifs correspondant à des services nécessaires aux ménages comme la peinture ou l'entretien électrique, ont connu une hausse et ont provoqué le développement du bricolage, surtout masculin. Est-il nécessaire d'attribuer à la rationalité économique (l'homme serait plus habile et mieux entraîné à ces tâches) ou à la civilisation (une femme ne saurait pas bricoler) cette division des tâches ménagères ?<sup>1</sup>

### **Paragraphe 2 : Les coûts de l'enfant**

Les dépenses correspondant à la garde des enfants en fonction du salaire potentiel de la mère jouent aussi un rôle décisionnel dans les choix d'activité professionnelle des femmes. En moyenne, les dépenses directes pour un enfant varient entre 10 à 20 % du revenu du ménage. Les expériences montrent « qu'entre le tiers et la moitié du revenu des mères actives est consacré en moyenne aux enfants, entraînant d'importantes modifications de la consommation ». Seules les femmes qualifiées peuvent compenser les frais directs de leur activité professionnelle par le revenu que celui-ci leur procure. En ce sens, la politique familiale ou fiscale joue un rôle très important, en agissant particulièrement sur les frais de la garde des enfants dont la demande est corrélée au prix. Les enfants occasionnent aussi des dépenses indirectes : « sa présence, ou la perspective de son arrivée, diminue le salaire proposé par l'entreprise et freine la carrière de sa mère, donc réduit son offre de travail. Le coût marginal des enfants et leur coût total (direct et indirect) sont discontinus : élevés avant trois ans, fortement croissants à partir de trois enfants ».<sup>2</sup>

En France, plusieurs organismes ont favorisé l'augmentation de l'offre de travail féminin. On parle ici de l'allocation de garde d'enfant à domicile (AGED), de la réduction d'impôt pour emplois familiaux, de l'aide à la famille pour l'emploi d'une assistante maternelle agréée (AFEAMA), des crèches et des écoles maternelles, qui baissent le taux d'incompatibilité entre travail et famille en diminuant les frais de garde des enfants.<sup>3</sup>

---

1 Marie-Thérèse Letablier, « Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques ». *Conseil d'analyse économique*, 1999.

2 Ibid.

3 Ibid.

Le schéma néoclassique étant dépassé, les femmes ont des ambitions modernes. En plus de l'augmentation de leur revenu à court terme, elles se sont fixées pas moins de trois nouveaux buts. Le premier est « l'autonomie et l'indépendance financière à long terme, ainsi qu'un pouvoir de négociation dans la famille qui leur permette d'échapper au modèle patriarcal. De plus, l'exercice d'une profession bénéficie d'une forte valorisation auprès des enfants et de la société ». Le deuxième est « une garantie contre deux risques nouveaux : le chômage du conjoint (dans 9 % des couples, l'homme est au chômage) ou la séparation du couple (un tiers en moyenne et la moitié chez les jeunes urbains) ». Le troisième est « le long terme, avec la volonté d'acquiescer une assurance maladie et un droit à la retraite personnels. Cette motivation croît avec l'espérance de durée de cette retraite qui devrait augmenter fortement à l'avenir (de 26 ans en 1995 à 33 ans en 2050 pour une femme) et la sévérité nouvelle des règles de calcul des pensions, ainsi qu'avec la probabilité croissante de vivre seule à la fin de sa vie, du fait de l'écart d'espérance de vie entre hommes et femmes et de la différence d'âge entre les conjoints ».<sup>1</sup>

Pour décrire les motivations des femmes, la notion de *revenu permanent* serait plus pertinente que celle de *revenu à court terme*. Les femmes désirent avoir une rémunération compatible avec leur situation tout au long de leur vie, situation très souvent assujettie à des discontinuités (maternité, divorce, solitude...). « Dans cette recherche, le revenu disponible pour leurs enfants tend à jouer un rôle de plus en plus important, à la faveur de l'apparition d'un certain matriarcat ». À court terme, le niveau de vie de la femme baisse de 25 à 35 %, car en cas de rupture du couple, c'est la mère qui garde l'enfant. « À long terme, ce niveau dépendra de l'aptitude de cette mère à mobiliser des ressources à son profit, par son travail ou auprès de l'État-providence ».<sup>2</sup>

Avec le renouvellement des générations, l'activité des femmes s'accroît. « Plus une génération est récente, plus les femmes sont actives ». On remarque ce phénomène depuis 1975, « quel que soit le nombre d'enfants et le niveau d'éducation, mais plus fortement chez les femmes sans diplôme et les mères de familles nombreuses, qui tendent à rattraper leur retard sur les autres ». Alors qu'avant 1975, seules les femmes diplômées et ayant peu ou pas d'enfants avaient généralement un emploi, aujourd'hui, 79 % d'entre elles, entre 25 et 49 ans, accèdent

---

1 Marie-Thérèse Letablier, « Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques ». *Conseil d'analyse économique*, 1999.

2 Ibid.

au marché de l'emploi, même quand elles ne possèdent aucun diplôme ou qu'elles ont beaucoup d'enfants. L'offre d'emploi féminin a donc considérablement augmenté.<sup>1</sup>

### Section 2 : Inégalités face au droit social

Depuis les années 70, l'égalité de genre est échue par droit dans les pays démocratiques avancés. L'indépendance financière des femmes et leur entrée sur le marché du travail constituent une transformation sociale majeure<sup>2</sup>. Mais qu'en est-il de l'égalité réelle ? Femmes et hommes se répartissent toujours inégalement les trois tâches sociales que sont : le renouvellement des générations ; la production de bien-être et d'éducation dans la sphère familiale privée ; la production de biens et services marchands et non marchands à l'extérieur de la sphère familiale<sup>3</sup>.

Après la Seconde Guerre mondiale, dans le cadre du régime général, la protection sociale a été introduite dans le but de prémunir contre les risques auxquels un individu est confronté au cours de son cycle de vie : la maladie, la famille, la pauvreté, la vieillesse. En France, les droits de Sécurité sociale sont avant tout établis sur une base assurantielle : les individus doivent cotiser pour se protéger contre un risque. Par exemple, les allocations chômage sont garanties sous réserve d'une cotisation passée par l'individu intéressé. L'accès au marché du travail est central pour obtenir une protection sociale adéquate dans ce genre de structure. « Les individus obtiennent des droits sociaux, soit en tant que résidents, soit en tant que travailleurs, ou indirectement par mariage ou filiation. Le statut d'ayant droit implique la stabilité du lien du mariage d'une part, la garantie de l'emploi du titulaire de droits propres auquel les ayants droit sont rattachés d'autre part.<sup>4</sup> Ce système assez bénéfique il y a 5 décennies environ, est aujourd'hui fragilisé par le taux élevé de divorces. La progression du nombre de divorces est directement liée à l'augmentation du nombre de familles monoparentales. Tandis que jusque dans les années 1970, la monoparentalité s'expliquait essentiellement par le décès du conjoint, près de 9 familles monoparentales sur 10, aujourd'hui, sont composées d'une mère seule et de

---

1 Marie-Thérèse Letablier, « Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques ». *Conseil d'analyse économique*, 1999.

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Marie-Thérèse Lanquetin et al., « Acquisition des droits sociaux et égalité entre les femmes et les hommes », *Revue de l'OFCE* 2004/3 (no 90), p. 461-488. DOI 10.3917/reof.090.0461.

ses enfants. Ces situations familiales sont souvent liées à des conditions de misère, lorsque les enfants sont encore à charge de la famille ou lorsque vient l'âge de la retraite.<sup>1</sup>

Effectivement, le système des « droits dérivés » assure à la femme sans emploi l'accès à la protection sociale de son époux, sans contribution additionnelle de sa part. Cette dernière bénéficie d'une couverture maladie ainsi que d'une pension de reversement lors de sa retraite après le décès de l'époux.<sup>2</sup>

L'accès aux droits sociaux (en termes de retraite principalement) est réduit à cause de la polarisation du non-emploi dans les mêmes ménages. Cela a un impact non seulement sur le travailleur, mais aussi sur ses ayants droit. Dès lors que le conjoint lui-même a une trajectoire professionnelle instable, la protection sociale de la femme, obtenue par le biais du mariage grâce au statut d'ayant droit, n'est pas assurée. Aussi, l'importance de la protection dépend de l'insertion dans le marché du travail. Par conséquent, les ménages mono-actifs sont plus proches de la pauvreté que ceux biactifs.

### **Paragraphe 1 : Effets de revenu et de substitution**

Le travail des femmes peut être défini en utilisant les concepts microéconomiques classiques. On parle d'*effet de revenu* quand le gain du ménage augmente (ou diminue) sous l'influence d'éléments extérieurs aux décisions des femmes, tels qu'un meilleur poste pour l'homme, un héritage ou des prestations familiales. Le travail de la femme se voit alors diminuer (ou augmenter) dans cette situation.

Objectivement, cette conséquence sur le revenu du ménage ne semble sensible qu'aux niveaux extrêmes de revenus et à long terme. Prenons les exemples de la diminution du recours aux aides familiales et du ralentissement de l'évolution du niveau de vie depuis la récession de 1975 qui ont pu pousser les mères à travailler davantage. Leur conséquence reste secondaire, car en moyenne *l'élasticité revenu* est basse de l'ordre de  $-0,2$ . De cette façon, une hausse de 10 % des subventions familiales engendrerait une baisse de 2 % de l'offre d'emploi féminin.

On parle d'*effet de substitution* dans le cas où les prix approximatifs de l'activité féminine et des biens et services extérieurs utilisés par les ménages en rapport avec l'autoproduction changent. Cet effet intervient seul quand le coût direct et indirect des enfants ou les aides

---

<sup>1</sup> Marie-Thérèse Lanquetin et al., « Acquisition des droits sociaux et égalité entre les femmes et les hommes », *Revue de l'OFCE* 2004/3 (no 90), p. 461-488. DOI 10.3917/reof.090.0461.

<sup>2</sup> Ibid.

données aux femmes qui travaillent changent. La hausse du taux d'activité des femmes a été positivement impactée par l'augmentation du salaire de ces dernières : « l'élasticité de l'offre de travail par rapport au salaire étant comprise entre 1 et 2 (ainsi, une augmentation de 10 % du salaire féminin provoque une offre supplémentaire de 10 à 20 % du travail). Mais sa valeur diffère selon la qualification et aussi les références culturelles ».<sup>1</sup>

Les deux théories précédentes, la théorie de l'effet de revenu et la théorie de l'effet de substitution, révèlent une corrélation négative entre « le salaire du conjoint ou le nombre d'enfants et l'offre d'emploi de la femme », et une corrélation positive entre « le capital humain de la femme et son offre de travail ». Elle se trouve certifiée de ce point de vue, mais avec des inégalités remarquables. La conséquence même du diplôme de la femme prédomine jusqu'à un niveau moyen du conjoint : plus la femme est diplômée et plus elle travaille, par *effet de substitution*. En revanche, plus elle a d'enfants (entre deux et trois enfants, ou avec la présence d'un enfant de moins de trois ans) dont elle doit s'occuper, moins elle travaille. Cependant, entre 25 et 50 ans, quand le conjoint accède à un poste de cadre, le niveau d'activité professionnelle de la femme chute de 90 à 84 %, par *effet de revenu*, quel que soit son propre niveau d'études.<sup>2</sup>

## **Paragraphe 2 : La demande de travail féminin**

Pour augmenter la demande de travail féminin des entreprises, deux éléments ont joué un rôle déterminant. Tout d'abord, le progrès technique qui substitue la machine à la force physique et à l'emploi sans qualification nécessaire. Le progrès technique a d'un côté avantage les femmes, ce qui a entraîné une hausse de la qualification moyenne de ces dernières, et de l'autre côté, désavantage les hommes sans qualification. « La référence à la force physique pour distinguer les professions masculines et féminines ne paraît plus guère pertinente, sauf peut-être dans un nombre limité de professions (transporteurs routiers, par exemple) ». Le deuxième élément qui a joué un rôle déterminant pour augmenter la demande de travail féminin des entreprises est le progrès de productivité. À ce progrès de productivité, s'est ensuivi un mouvement de la demande de main-d'œuvre d'un secteur pour un autre, et ce, en faveur des femmes. Le secteur industriel perdant de son élan, les postes historiquement masculins (industrie lourde, mines, etc.) ont disparu quelque peu, alors que le secteur tertiaire s'est, lui,

---

<sup>1</sup> Marie-Thérèse Letablier, « Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques ». *Conseil d'analyse économique*, 1999.

<sup>2</sup> Ibid.

vu croître à grande vitesse. Les femmes étaient déjà plus présentes dans ce secteur des services, dans le privé aux États-Unis et dans le public en France. Ce mouvement de demande de main-d'œuvre a donc accru la demande du travail féminin.<sup>1</sup>

La *théorie néoclassique de la discrimination* est basée sur la pensée qu'il existe deux marchés du travail distincts, à qualité de travail équivalente, avec d'un côté les emplois *masculins* et de l'autre les emplois *féminins*. La société des XIX et XXe siècles a au long de son évolution industrielle et sociale longtemps favorisé les premiers. S'agissant de postes qualifiés, les postes *masculins* ont été accompagnés d'une protection sociale (droits du travail et droits sociaux) et ont été hautement valorisés dans l'administration et les grandes entreprises (salaire, conditions, évolution de carrière, peu de licenciement). La régulation du travail, née d'un besoin d'implémentation de règles, a en fait favorisé plus particulièrement les hauts postes occupés par les hommes.<sup>2</sup>

### Section 3 : Inégalités sur le partage des responsabilités parentales et familiales

En 1924, après avoir été un moyen de pousser les femmes à retourner au foyer, les avantages familiaux étaient devenus un moyen de compenser l'absence de contribution des femmes vu leur moindre engagement professionnel. On se questionne actuellement sur le passage « d'un système où les droits sociaux ont été accordés sur un modèle fordien » avec des fins variées, spécialement comme la « complémentarité des rôles familiaux », à un système plus égalitaire de partage des obligations parentales et familiales.<sup>3</sup> Le droit communautaire nous permet de méditer sur une jonction des vies familiales et professionnelles, conséquence de l'égalité de genre.<sup>4</sup> Selon ce corps de règles, l'égalité de genre est un principe fondamental dont le respect est assuré par la CJCE. Les articles 2 et 3 du traité d'Amsterdam proclament l'égalité de genre comme mission et objectif de la Communauté et ce, pas seulement dans le cadre du marché de l'emploi.

En parallèle, la transformation d'un marché de l'emploi dépourvu de discrimination ne peut s'opérer que sous réserve d'une redéfinition des obligations familiales. Combattre les discriminations revient à opter pour une perception de la famille qui traduit cette redéfinition.

---

1 Marie-Thérèse Letablier, « Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques ». *Conseil d'analyse économique*, 1999.

2 Ibid.

3 Marie-Thérèse Lanquetin et al., op.cit.

4 Ibid.

Le législateur doit donc accorder le droit de la famille de manière plus égalitaire.<sup>1</sup> La subordination de l'emploi aux systèmes familiaux n'est pas sans répercussion, ceci ressort de l'article 33 de la Charte communautaire des droits fondamentaux qui doit être annexée à la future Constitution européenne. Dans le but de garantir l'égalité de genre, une action plus complexe doit être envisagée. Cette action combine à la fois politiques d'emploi et des conditions de travail, et politiques sociales et familiales.<sup>2</sup> À cet effet, Les gouvernements ont une importante mission à jouer dans l'avancement d'une plus grande égalité, partant du fait que les inégalités de genre dans le monde de l'emploi trouvent en majeure partie leur cause dans la distribution des rôles masculins et féminins dans la famille et dans les représentations des identités de genre. C'est pourquoi les gouvernements se doivent de focaliser particulièrement leur attention sur l'aide aux familles, ceci pour accomplir leurs responsabilités familiales par une offre de services de qualité et la prise en compte dans le monde du travail des contraintes de la vie familiale.<sup>3</sup> Malgré tout cela, rien n'empêche la mise sur pied de mesures garantissant une répartition plus équitable du travail domestique et marchand entre femmes et hommes. La question des soins aux personnes, la mise en place massive de services de qualité, la promotion de conditions d'emploi et de travail compatibles avec une vie familiale, sont autant d'objectifs qui doivent faire l'objet d'une réelle volonté politique. Une telle redéfinition est seule à même de réduire les inégalités entre femmes et hommes, notamment en matière de retraite.

Il existe trois modèles qui obéissent à trois modèles historiques, sociologiques et économiques distincts : le modèle patriarcal (parfois matriarcal), le modèle moderne libéral et le modèle social-démocrate. Ces derniers se distinguent par la rémunération du temps de travail des femmes, par leur collaboration dans l'espace marchande et non marchande, enfin par la distribution du pouvoir entre les sexes. Le modèle patriarcal prédomine toujours dans le tiers monde. Le modèle libéral ressemble au modèle américain. Le modèle à deux carrières avec État-providence, représente l'ensemble de l'Europe.<sup>4</sup>

---

1 Ibid.

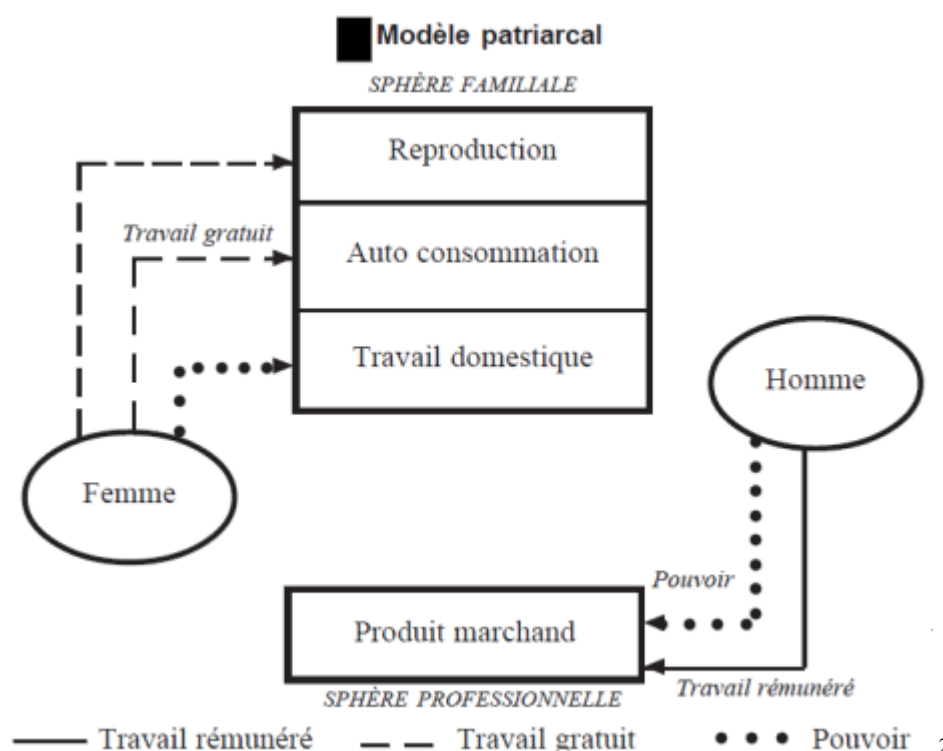
2 Ibid.

3 Ibid.

4 Marie-Thérèse Letablier, « Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques ». *Conseil d'analyse économique*, 1999.

### Paragraphe 1 : Le modèle patriarcal

« Le modèle patriarcal est fondé sur la division sexuée du travail et une frontière étanche entre la sphère familiale et la sphère professionnelle. La sphère familiale produit et auto-consomme. Le temps de travail féminin n'y est pas rémunéré, qu'il s'agisse de la reproduction, du travail domestique, de l'éducation des enfants ou des soins aux ascendants, ainsi que bien souvent, du travail dans l'entreprise agricole, artisanale ou commerciale familiale. Mais la maîtresse du foyer y exerce le pouvoir. L'homme, « Monsieur Gagne-pain » (*breadwinner*), exécute surtout un travail rémunéré dans la sphère marchande, où il exerce le pouvoir. »<sup>1</sup>



Déjà analysé par Jean-Jacques Rousseau et Alexis de Tocqueville, ce modèle résulte d'un partage optimal des tâches entre les hommes et les femmes, destiné à fournir à la fois au couple et à la collectivité le maximum d'enfants, de bien-être et d'enrichissement. Au début du XIXe siècle, ce modèle se rapportait à la division des tâches dans la Grande prairie américaine. Jusqu'aux années soixante-dix, le modèle patriarcal a prédominé. « Il était le fondement du système de production fordiste américain ». Considéré comme une conquête par les femmes

<sup>1</sup> Marie-Thérèse Letablier, « Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques ». *Conseil d'analyse économique*, 1999.

<sup>2</sup> *ibid.*

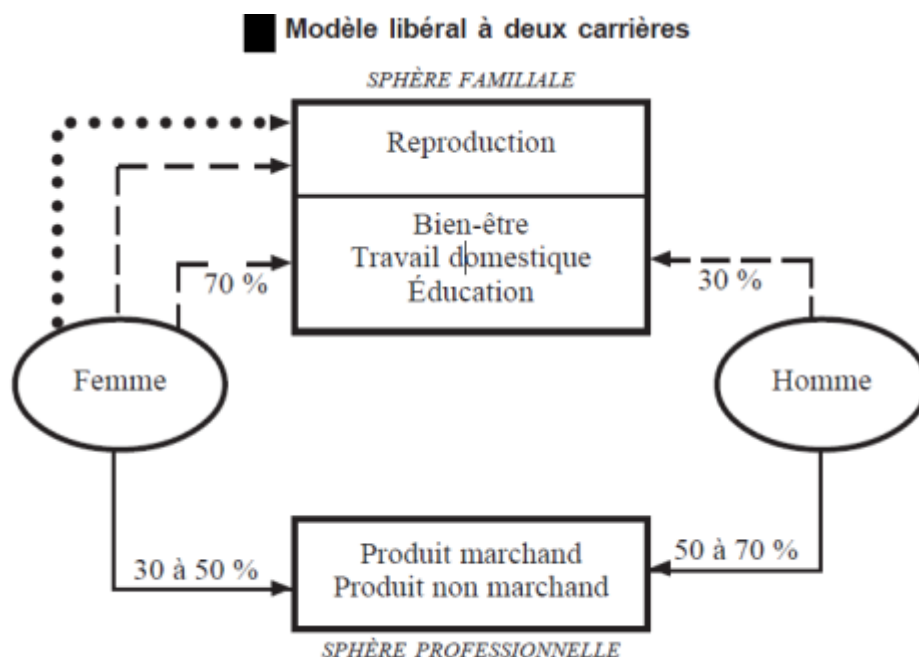
laborieuses, dont le taux d'activité chuta de 1920 à 1960, grâce à l'enrichissement de la classe ouvrière, il constitue encore la référence tant dans la bourgeoisie qu'au sein de la classe ouvrière, et imprime encore fortement les représentations des organisations syndicales. Il a défendu « l'allocation de mère au foyer » de l'après-guerre et il fonde notre fiscalité basée sur « le ménage », et notre politique familiale. Ce modèle reste une référence en Allemagne et aux Pays-Bas. « La présence de la mère auprès des jeunes enfants se trouve enfin revalorisée aujourd'hui par les travaux récents des sciences de l'éducation qui montrent que les apprentissages fondamentaux se font dans les trois premières années ».

### **Paragraphe 2 : Le modèle libéral à deux carrières**

Le modèle moderne de la famille à deux projets de carrière devient dominant. Ce modèle stipule que chaque membre du couple poursuit son propre parcours professionnel et cherche son épanouissement personnel dans la division économique du travail, et y trouve conjointement un niveau de vie plus élevé. C'est un modèle libéral car il est le résultat d'un choix individuel de chacun des membres du couple, auquel la société n'impose plus une division patriarcale des tâches. « La femme y cumule le travail non rémunéré dans la sphère privée, qu'elle partage en partie (70 % en moyenne, pour les tâches courantes) avec l'homme (30 % pour des tâches extérieures ou exceptionnelles : courses, bricolage) et un travail rémunéré dans la sphère professionnelle. Mais la part du temps consacré par la femme à l'activité ménagère, aux loisirs et aux aïeux, diminue au profit de tâches d'information (sur les écoles ou les prix), de choix (optimisation de la consommation du ménage) et d'éducation, toutes activités de plus en plus qualifiées ». En effet, avec la qualification des femmes, la productivité et le coût d'opportunité du temps familial augmentent. Les études actuelles estiment que le temps respectivement consacré par la femme et l'homme à la famille ne change guère. À cet égard, la division du travail reste inégalitaire. C'est principalement le développement des techniques (électroménager, textile) qui génère la diminution du temps ménager féminin. Une transformation semble cependant se faire dans les générations masculines actuelles, « fils des femmes de la génération féministe, qui s'occupent davantage des bébés, à la fois pour avoir vu travailler leur mère et pour avoir compris l'importance décisive des premières années dans l'éducation ».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Marie-Thérèse Letablier, « Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques ». *Conseil d'analyse économique*, 1999.



1

### Paragraphe 3 : Le modèle à deux carrières avec État-providence

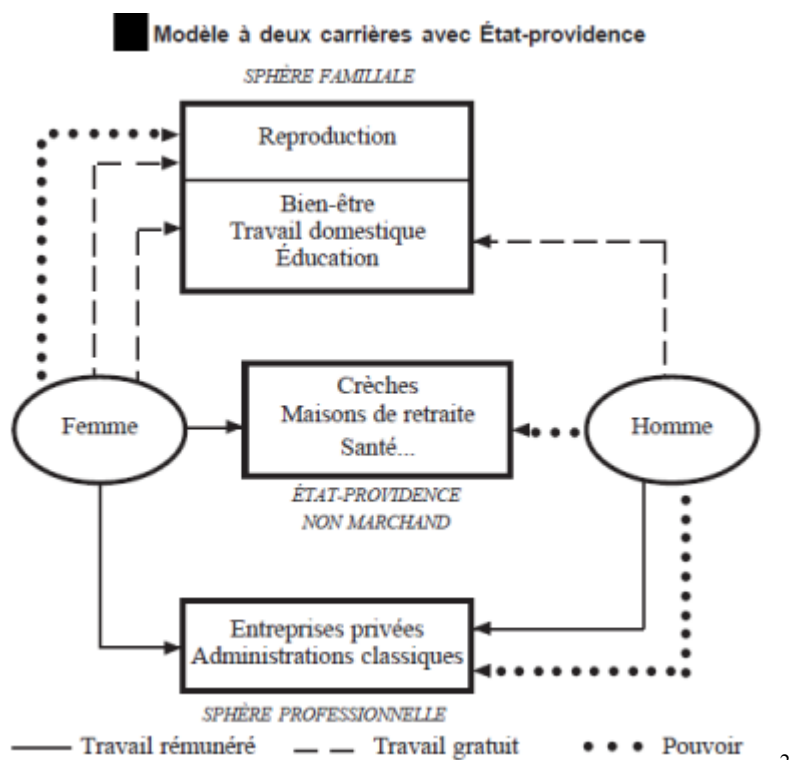
Cet État-providence joue un triple rôle en ce qui concerne les femmes. Il externalise et professionnalise certaines de leurs fonctions traditionnelles, libérant ainsi leur temps. Cet État leur offre des emplois qualifiés, aux normes sociales élevées, dans lesquels les conditions de travail, en particulier le temps exigé (mi-temps, temps partiel, congés de maternités), sont rendues compatibles avec une vie familiale. Cet État leur confère des droits personnels (assurance maladie, retraite) indépendants de leur situation familiale, dans les pays où les droits sociaux sont liés à la citoyenneté (dits de « Beveridge »).<sup>2</sup>

Ce modèle présente toutefois une double forme de paternalisme. Tout d'abord parce que les hommes conservent les postes de pouvoir. S'ils occupent par exemple les postes de direction de la Sécurité sociale, les femmes y occupent pour leur part la grande majorité des postes d'employés. Il en est de même au sein des hôpitaux où les hommes sont « chefs de service », tandis que les femmes représentent là aussi la grande majorité des aides-soignants. L'économie marchande, quant à elle, donne surtout du travail aux hommes, tandis que les femmes y

<sup>1</sup> Marie-Thérèse Letablier, « Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques ». *Conseil d'analyse économique*, 1999.

<sup>2</sup> Ibid.

exécutent des tâches moins qualifiées ou subissent des contraintes de temps et de mobilité difficilement compatibles avec l'éducation des enfants.<sup>1</sup>



## CONCLUSION

L'idée immuable de la division sexuée des tâches a toujours existé et perdure encore. À travers les changements de société, elle transporte avec elle la culpabilisation des mères actives, ces femmes à qui l'on a permis de travailler, de se mettre au même niveau des hommes. Nous arrivons pourtant à un point où le modèle matriarcal vient parfois bousculer le modèle classique patriarcal.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Marie-Thérèse Letablier, « Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques ». *Conseil d'analyse économique*, 1999.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

## PARTIE II : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### INTRODUCTION

Nous allons maintenant apporter un bref historique de la gestion des ressources humaines. Nous parlerons des différentes phases par lesquelles la gestion des ressources humaines est passée et de la diversité qui est exclusivement gérée par ce département au sein des entreprises.

### CHAPITRE 1 : L'HISTOIRE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

#### Section 1 : La gestion des ressources humaines

Pour définir la GRH, en 2000, Pichault et Nizet estiment que le terme désigne parfois un *corps de connaissances*, parfois un *ensemble d'activités* pratiqués au sein des organisations. Parmi ces activités, on trouve des discours portant sur des matières telles que le recrutement, la sélection, la rémunération, la formation du personnel. La GRH connaît d'autres dénominations, comme *administration du personnel*, *gestion du personnel*, *gestion sociale*, *politique sociale*, *gestion stratégique des ressources humaines*. Pichault et Nizet rajoutent que d'autres donnent au terme GRH une signification très large : elle concerne *l'humain et le social*, *les structures et les hommes*, ou elle a trait à *la régulation du travail dans les organisations*, à *la gestion du travail et de l'emploi*, ou encore au *management des hommes dans les organisations*.<sup>1</sup>

Présente aujourd'hui dans toute entreprise, depuis la T.P.E. (très petite entreprise) jusqu'au grand groupe multinational, la fonction ressources humaines s'est peu à peu développée.<sup>2</sup> Étant considéré comme un coût et non pas comme une ressource, il n'y a pas si longtemps, le facteur humain occupait une position de second rang dans les préoccupations des responsables d'entreprises.<sup>3</sup> L'importance accordée au management des ressources humaines est relativement récente. « La fonction Personnel a émergé lentement dans la première moitié

---

1 François Pichault et Jean Nizet., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Paris : Éditions du seuil, 2000.

2 Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines et gestion des personnes*, Educapôle Gestion 2007/ 6e Édition

3 Dimitri Weiss, *Les fonctions ressources humaines*, Les Éditions d'Organisation, 1992

du XXe siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction Ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle ».<sup>1</sup>

Les entreprises doivent faire face à de nombreuses contraintes. Contraintes qui sont de plus en plus complexes et aigües. Un management de ressources humaines adapté permet de répondre seul aux défis affrontés en utilisant les ressources humaines dans son intégralité. Parler de *ressources humaines*, c'est considérer non pas que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. En ce sens, le management des ressources humaines a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habiletés, etc.) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de les mobiliser dans le cadre de ses sujets. Le management des ressources humaines devient donc la gestion des personnes.<sup>2</sup>

Concernant les missions de la fonction RH, celles-ci peuvent être étudiées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur et focalisation sur les hommes ou sur les processus. En fonctions de ces axes, nous distinguons quatre missions :<sup>3</sup>

La première mission est « Administrer efficacement », mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH doit avoir une productivité exemplaire et savoir mobiliser des moyens humains et matériels. L'efficacité et l'efficience administratives des DRH ont accru de manière significative depuis quelques années. « Les directions centralisées, lourdes et peu réactives ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives ». Tandis que les niveaux de compétence et d'expertise se développent, les effectifs de la fonction se réduisent. De nouveaux espaces de progrès se sont ouverts avec intranet via la configuration du SIRH (Système d'information Ressources humaines). Le salarié est directement impliqué à sa gestion administrative. Ces efforts permettent une extension des ressources pour mieux répondre aux attentes des clients internes et créer plus de valeur. La deuxième mission est « Développer la motivation des salariés » : Dans une approche client-fournisseur, le salarié doit être considéré comme un client interne dont la satisfaction est capitale au succès de l'organisation. « Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces 5 E retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable ». La troisième mission est « Favoriser le changement » : « Pour être agent de changement, la

---

1 Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines et gestion des personnes*, Educapôle Gestion 2007/ 6e Édition

2 Ibid.

3 Ibid.

DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation et à saisir la hiérarchie ». La quatrième mission est « Mettre en œuvre la stratégie » : Pour être un partenaire stratégique, la DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeurs sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il comprend les dimensions économiques et sociales.<sup>1</sup>

### Section 2 : Les différentes phases de la gestion des ressources humaines

À travers ces cent dernières années, l'évolution de la fonction Personnel est passée par quatre phases qui correspondent à quatre conceptions de son rôle et de sa place dans l'organisation de l'entreprise. On parle ici de la phase d'administration, de la phase de gestion, de la phase de développement et de la phase de gestion partagée. Ces quatre phases ne s'excluent pas les unes des autres mais coexistent en se complétant.<sup>2</sup>

La gestion statutaire et /ou administrative (Phase d'administration) correspond à l'image la plus classique de la fonction. L'homme de Personnel y apparaît comme le spécialiste appliquant des techniques spécifiques pour traiter de problèmes relevant de la vie quotidienne de l'entreprise.<sup>3</sup> La fonction Personnel n'a pris son essor qu'après la Seconde Guerre Mondiale.<sup>4</sup> La gestion statutaire et administrative débute à partir de la révolution industrielle où les entreprises étaient encore de taille moyenne. À cette époque, le taylorisme prédominait : le personnel était un facteur de production dont il fallait minimiser les coûts en séparant conception et exécution (division verticale du travail) et spécialisation des tâches (division horizontale des tâches). À cette phase, la GRH est une gestion centralisée et à court terme. Basée sur une approche quantitative et collective, les aspects qualitatifs étaient peu pris en considération et il n'y avait pas de discussion collective avec les travailleurs. C'était une fonction peu spécialisée qui donnait priorité au maintien de l'ordre.

---

1 Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines*, Gestion 1994/ 4e Édition

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Ibid.

La gestion Managériale (Phase de gestion) traduit la volonté d'appréhender le devenir à moyen terme et donc de proposer des politiques touchant l'humain et le social cohérentes avec l'évolution projetée de l'entreprise.<sup>1</sup> La gestion managériale débute après la Deuxième Guerre mondiale, période des *Trente glorieuses* (1945-1975). Le Technique prend le pas sur l'humain, par besoin d'anticiper et de prévoir. Socialement, il y a un rééquilibrage des rapports entre les employeurs et ouvriers grâce à l'émergence du droit social et à des législations sur la protection de la santé et sur les conseils d'entreprises. Plusieurs théories concernant les relations humaines et la motivation positive vont naître à cette époque : tout d'abord la théorie de Maslow avec la hiérarchie des besoins ; Herzberg avec la théorie des deux facteurs (facteur d'hygiène qui empêche l'insatisfaction et le facteur de motivation qui emmène la satisfaction) qui vient nuancer la théorie de Maslow. Ensuite la théorie du leadership avec les 5 styles de management de Blake et Mouton qui montrent les différents styles de gestion en rapport avec les préoccupations de la bonne production et la préparation des individus. On connaît dans cette phase une conciliation des intérêts a priori contradictoire (organisation et individus). La dimension qualitative et individuelle est mise en avant, car la gestion devient progressivement prévisionnelle et est basée sur des instruments comme : descriptif de fonction, organigramme fonctionnel, planification des effectifs, etc. Il y a une professionnalisation de la fonction qui atteint le statut d'une direction.

La gestion des ressources humaines (Phase de développement) correspond au défi qu'affronte aujourd'hui l'entreprise : comment concilier la rigueur des choix économiques et l'aspiration d'enrichissement et d'évolution de ceux qui y travaillent ?<sup>2</sup>

La gestion des ressources humaines débute dans les années 90 et est caractérisée par une série de défis : technologiques (suite aux diverses mutations), économiques (avec la mondialisation), sociaux (chômage, pénurie de main-d'œuvre qualifiée, vieillissement de la population) et réglementaires (harmonisation sociale au niveau européen, sécurité au travail, diminution du temps de travail). Les RH deviennent les premières ressources stratégiques de l'organisation, car le personnel n'est plus une source de coût qu'il faut minimiser, mais une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. La GRH devient une fonction stratégique et exclusive, elle n'est plus partagée avec d'autres fonctions.

---

1 Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines*, Gestion 1994/ 4e Édition  
2 Ibid.

L'E-RH (Phase de gestion partagée) débute dans les années 2000 et découle sur l'évolution des technologies au sein de la fonction RH (SIRH, intranet, etc.). Cette période favorise l'accès à l'information mais aussi le partage et l'exploitation optimale des connaissances (*knowledge management*), et la responsabilisation du salarié dans ses perspectives professionnelles (télétravail, formation en ligne, etc.). L'informatique permet le dégagement des lourds procédés de gestion administrative pour les services RH. La fonction RH se recentre ainsi sur les missions stratégiques et à forte valeur ajoutée. Les tâches sont beaucoup plus partagées.

## CHAPITRE 2 : GESTION DE LA DIVERSITÉ OU GESTION DE L'INÉGALITÉ

Initialement aux États-Unis, dans le prolongement de la loi sur les droits civiques (1964), la diversité est entrée dans le champ des contraintes managériales en matière de ressources humaines. De 1965 à 2000, la diversité a rapidement gagné la Grande-Bretagne avec le vote d'une série de *Race Relations Acts*.<sup>1</sup> La gestion de la diversité est la totalité des règles prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées. Elle est aussi vue comme un moyen d'intégrer un nombre croissant de salariés issus de catégories sociales variées.<sup>2</sup> La gestion de la diversité a pour objectif, en pratique, l'intégration dans l'emploi de certains groupes-cibles. « Concrètement, on retrouve des actions qui visent par exemple à la promotion de l'égalité des femmes et des hommes ainsi qu'à la mixité des emplois et des fonctions ». <sup>3</sup> Même à l'échelle européenne, cette définition n'est pas unifiée, elle varie en fonction des pays. Pour donner suite à une analyse des discours des employeurs sur la manière de s'exprimer sur leur gestion de la diversité à travers leur site internet, il a été conclu que sur 241 sites passés en revue dans 8 pays européens (Allemagne, Finlande, France, Grande-Bretagne, Norvège, Pays-Bas, Suède, Suisse), 72 % mentionnent les principes d'égalité ou de diversité, mais seuls 50 % emploient la notion de *diversité* et à peine 13 entreprises en présentent une définition précise et formelle. « Tandis que les entreprises britanniques mentionnent la totalité des dimensions, les visibles (race, ethnie, genre...) comme

---

1 Caroline Cintas, Eric Vatteville., « La GRH confrontée à la diversité. HRM CONFRONTING DIVERSITY ». *Économies et sociétés*. Série KC, Études critiques en management, ISMEA, 2012.

2 Hélène Garner-Moyer, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir* 2006/1 (n° 7), p. 23-42. DOI 10.3917/mav.007.0023

3 Annie Cornet et Philippe Warland., *Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de gestion des ressources humaines*. Atelier des Presses, 2013.

les moins perceptibles (éducation, religion, affiliation politique...) ou les moins répandues (piercing, tatouages, statut militaire, séropositivité ou transsexualité) », les employeurs français choisissent de se focaliser sur l'angle des « différences culturelles ». La diversité recouvre les différences en termes de genre, de culture, d'appartenance ethnique, d'âge, de nationalité et de handicap, à l'échelle européenne.<sup>1</sup>

La compréhension de la diversité a évolué depuis les années 70 où le terme était principalement utilisé pour désigner les minorités et les femmes dans la population active. Pendant longtemps, il était courant pour les managers de présumer que la diversité au travail consistait à accroître la représentation des femmes et des minorités ethniques ou nationales, selon les cas, en recrutant et en engageant plus d'individus issus des présumés *groupes identitaires* sous-représentés. Sur la base des nouveaux amendements constitutionnels de 1974 et 1975, le gouvernement américain a fortement incité les entreprises à embaucher plus de femmes et de personnes issues des minorités et à leur donner plus d'opportunités de promotion hiérarchique.<sup>2</sup>

Rapidement, les experts de la diversité ont commencé à émettre des doutes quant à ces démarches dites d'*affirmative action*. Ils ont fait remarquer que cette politique restait marginale et se cantonnait au service RH sans pour autant se propager à la totalité de l'entreprise et à son environnement. Au départ, des méthodes très créatives de recrutement et d'embauche ont été développées pour changer la mosaïque humaine au sein de l'entreprise. Cependant, le turnover était souvent élevé, et dans les faits, les femmes et les individus appartenant aux minorités ne progressaient pas dans la hiérarchie comme on aurait pu l'espérer. La culture dominante des hommes blancs anglo-saxons a perçu cette politique d'égalité des chances comme une forme masquée de discrimination inversée. Il en résulta que les programmes d'égalité des chances au sein des entreprises ont souvent été démantelés ou abandonnés. Le besoin d'aller au-delà du service RH, et en même temps de l'inclure, apparaît évident.<sup>3</sup> Il existe divers avantages comme le changement de culture et renforcement du capital organisationnel, l'amélioration de la diversité de la main-d'œuvre et du brassage culturel, des avantages en termes de capital humain, une amélioration des débouchés, une reconnaissance et une bonne image.

---

1 Hélène Garner-Moyer, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir* 2006/1 (n° 7), p. 23-42. DOI 10.3917/mav.007.0023

2 Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management*. Septembre 2007.

3 Ibid.

Plusieurs actions sont menées en Belgique auprès des entreprises privées et publiques, par le Centre pour l'Égalité des Chances, l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, le Service Public Fédéral Emploi : « Travail et Concertation Sociale, le SPF Personnel et Organisation, le Ministère de la Fonction Publique, de l'Intégration Sociale, de la Politique des Grandes Villes et de l'Égalité des chances ». En accordant un financement aux employeurs et un accompagnement par l'intermédiaire de consultants agréés, la Région flamande a soutenu la mise en place de nombreux plans de diversité. Dans ces plans diversité, les employeurs sont invités à se donner des objectifs chiffrés adaptés à leur bassin d'emploi. « Il existe des primes pour l'employeur qui engage une personne appartenant à un des groupes cibles. Les syndicats sont partenaires de l'action et comptent en interne des consultants diversité ».<sup>1</sup>

Par le biais d'Actiris, la Région de Bruxelles-Capitale propose des outils variés tels qu'une Charte Diversité, qui comporte la signature de plusieurs entreprises et des financements propres pour la mise en place de plans de diversité, avec un accompagnement de consultants, d'experts et de spécialistes de renom. Un label diversité (« Nous cultivons la diversité ») a été créé par La Région de Bruxelles-Capitale. Pour l'obtention de ce label, l'employeur doit commencer et mener à terme un plan de diversité. L'organisation de séminaires de sensibilisation (« Rencontres Diversité ») est mise en place par le consortium diversité Wallonie et soutenue par la Région wallonne. Depuis 2006, ces événements ont rassemblé plusieurs centaines d'employeurs sur des thématiques en relation avec la gestion de la diversité des ressources humaines. Les employeurs peuvent être accompagnés dans la réalisation de diagnostics et la définition de plans d'actions par les partenaires du consortium. Les principales obligations légales en matière de diversité et de lutte contre les discriminations ainsi qu'une série de bonnes pratiques innovantes en gestion de la diversité sont rassemblées dans un guide pratique. Au sein du Service Public de Wallonie, le plan wallon d'égalité des chances prévoit l'adoption d'une charte marquant l'engagement pour la diversité dans la fonction publique wallonne et la création d'un réseau de fonctionnaires diversité-égalité. « Une chaire Diversité et Innovations Sociales (GDF Suez/Mobistar/ SNCB-Groupe) a été mise en place à HEC-ULg, en collaboration avec le Sein (Université Hasselt) ».<sup>2</sup>

Le management de la diversité est « l'intégration des idées et de la pratique de la diversité dans les processus quotidiens de management et d'apprentissage d'une entreprise et de son

---

1 Annie Cornet et Philippe Warland., *Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de gestion des ressources humaines*. Atelier des Presses, 2013.

2 Ibid.

environnement ». En se basant sur la fable de l'éléphant et de la girafe, « l'entreprise, considérée comme une maison, doit savoir en premier lieu si et quand elle a besoin d'un éléphant (stratégie). Puis dans un second temps, l'entreprise doit examiner sa maison en termes d'accueil (analyse SWOT des forces et des faiblesses). En d'autres termes, pour accueillir en son sein certaines différences, l'entreprise doit les reconnaître et les respecter. Troisièmement, l'intégration de l'éléphant s'accompagnera inévitablement de tensions qui devront être acceptées et résolues de manière positive (management du changement). Quatrièmement, il est probable que ce soit toute la maison qui doive changer d'une manière ou d'une autre, sinon l'éléphant ne restera pas (changement culturel). Et finalement, si l'entreprise réussit, elle attirera plus d'espèces d'animaux. Quand une entreprise en est au point de reconnaître les différences et les similarités significatives en son sein et dans son environnement, la question suivante est de savoir comment gérer tout cela ».<sup>1</sup> Les managers doivent comprendre leur environnement extérieur, le marché, ainsi que la mission, la vision, la stratégie et la culture de l'entreprise, afin d'atteindre leurs objectifs et de prendre l'avantage sur leurs concurrents. Ils sont en quête de résultats et se questionnent sur les formules de diversité qui ont le potentiel de fournir un avantage stratégique, ou dans le cas contraire d'entraver la capacité à atteindre les objectifs. « Les autres questions concernant la diversité peuvent être ignorées ».<sup>2</sup> La décision relative à la formule de diversité reste une décision stratégique et cruciale à la survie de l'entreprise. D'autres questions se justifient : « Pourquoi ce mélange d'individus plutôt qu'un autre ? Cette formule de diversité vaut-elle d'être créée et conservée ? Apporte-t-elle une valeur ajoutée à l'entreprise ? Si les réponses aux deux dernières questions sont oui, alors les managers ont le devoir de la réaliser ». Il est nécessaire que tous les acteurs s'y conforment strictement une fois la décision prise, et ce, à tous les niveaux et dans tous les départements de l'entreprise, dans le département RH, dans le département Marketing et Publicité, dans le département R & D, au niveau de la production, au niveau du top management, au niveau du management de projet, ainsi qu'au niveau des différentes équipes et des filiales.<sup>3</sup>

Pour la mise en œuvre du management de la diversité, l'employeur doit suivre les six étapes suivantes : la première étape est celle du « Comité de Pilotage de la Diversité » ; la

---

1 Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management*. Septembre 2007

2 Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management*. Septembre 2007.

3 Ibid.

deuxième étape sont les « Scenarii pour le futur » ; la troisième est la « Vision et stratégie » ; la quatrième étape est « l'Audit de Diversité » ; la cinquième étape sont les « Objectifs de l'entreprise » ; la sixième est la « Mise en œuvre du Management de la Diversité ».<sup>1</sup>

## CONCLUSION

Le management de la Diversité est le développement actif et conscient d'un processus d'acceptation et d'utilisation de certaines différences et similarités comme potentiel de l'entreprise. Il s'agit d'un processus de communication et de management, orienté vers l'avenir, stratégique, guidé par la recherche de valeur ajoutée pour l'entreprise.

Les différentes phases traversées par la gestion des ressources humaines, tout au long des années, ont aidée et favorisée l'évolution du métier :

- La gestion statutaire et /ou administrative (Phase d'administration)
- La gestion Managériale (Phase de gestion)
- La gestion des ressources humaines (Phase de développement)
- L'E-RH (Phase de gestion partagée)

---

<sup>1</sup> Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management.* Septembre 2007

## PARTIE III : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FACE AUX DÉFIS DES INÉGALITÉS DE GENRE

### INTRODUCTION

Après avoir, dans un premier temps, défini le sens du terme *inégalités de genre* et recadré cette notion en expliquant de quelles inégalités j'allais traiter dans ce mémoire, et avoir ensuite dans un deuxième temps fait une présentation concernant l'historique de la gestion des ressources humaines ; je présenterai dans cette troisième partie les actions menées par la GRH face à ces inégalités de genre. « La question centrale est de savoir comment une entreprise peut activement et stratégiquement gérer la diversité. Pour être plus concret, quelles actions doivent être menées afin de mettre en œuvre efficacement une stratégie d'entreprise faisant de la diversité un atout de son identité ? »<sup>1</sup>

### CHAPITRE 1 : INÉGALITÉS ORGANISATIONNELLES

#### Section 1 : Le rôle des cultures et normes organisationnelles

Reconnues comme le lieu de l'exercice du pouvoir par excellence, les organisations constituent la forme dominante de l'action coordonnée dans la société. « Elles apparaissent ici comme des lieux stratégiques où observer à la fois les progrès mais aussi les limites de l'accès des femmes au pouvoir formel ». Les organisations constituent, à la fois, « des lieux de reconnaissance méritocratique » où des femmes de plus en plus diplômées et de plus en plus nombreuses atteignent des professions supérieures, mais elles sont aussi des endroits où s'agent « les relations de pouvoir » et « les processus informels », souvent injustes, qui décident de l'accès aux fonctions de pouvoir.<sup>2</sup> Il est donc nécessaire de connaître et de saisir les mécanismes dans les organisations qui sont les auteurs de cette « construction de la rareté

---

<sup>1</sup> Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management*. Septembre 2007

<sup>2</sup> Jacqueline Laufer, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion* 2004/4 (no 151), p. 117-127. DOI 10.3166/rfg.151.117-128

limitant l'accès des femmes au sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles  
 ».<sup>1</sup>

Jacqueline Laufer affirme que les organisations assignent aux femmes des rôles et des statuts organisationnels exigeant soumission et dépendance à travers les processus de recrutement et de carrière. Ainsi, « les rapports de genre sont constitutifs de la structure et des pratiques des organisations... ». Elle ajoute que le pouvoir organisationnel est masculin. « Ce pouvoir masculin se manifeste dans la structuration et dans la hiérarchisation du travail, des postes, des carrières, selon une logique du masculin et du féminin, dans la définition de structures d'opportunité ou de pratiques de fixation des salaires et d'évaluation des postes également sexuées. Il se manifeste aussi à travers des représentations, des symboles, des images, des idéologies qui légitiment les différences, les inégalités, les places et les qualités censées le mieux convenir aux femmes et aux hommes ».<sup>2</sup>

L'organisation n'est pas tout à fait neutre, car de nombreuses règles et normes présentées comme telles sont en réalité des règles héritées de modèles masculins basés sur la performance, le développement, la mobilité, la disponibilité et d'autres critères qui pénalisent ou écartent les femmes des hauts postes. Ces règles *neutres* et *impersonnelles*, comme celles qui définissent les conditions de recrutement, de promotion ou de nomination à un poste (réussite à un concours, mérite, âge, ancienneté dans la fonction publique ou encore les normes d'âge pour l'accès au groupe des cadres à haut potentiel dans le secteur privé) n'ont pas la même portée pour les hommes ou pour les femmes, et peuvent se révéler, de fait, discriminatoires à l'égard de ces femmes qui ne sont pas *conformes* au modèle. De plus, les entreprises qui sont « le lieu de fonctionnements informels », fonctionnent le plus souvent au bénéfice des hommes et des parcours masculins. En ce sens, on doit citer les réseaux, les mentors, les processus de cooptation et l'ensemble des stratégies *masculines* qui contribuent, de manière consciente ou non, explicite ou implicite, à garder l'essence masculine des niveaux élevés des hiérarchies entrepreneuriales.<sup>3</sup>

Il existe aussi des modèles managériaux masculins : « La nature masculine du pouvoir organisationnel renvoie aussi aux recherches, rappelées ici dans plusieurs contributions sur le

---

1 Jacqueline Laufer, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion* 2004/4 (no 151), p. 117-127. DOI 10.3166/rfg.151.117-128

2 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel, les politiques d'égalité professionnelle en entreprise », *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

3 Ibid.

caractère sexué des stéréotypes associés au management (agressivité, esprit de compétition), les hommes étant considérés comme ayant plus de probabilité que les femmes de posséder les caractéristiques et aptitudes requises pour être un manager qui réussit même si, signe des temps, les femmes sont nombreuses désormais à considérer que les hommes et les femmes sont susceptibles de posséder les caractéristiques requises ».<sup>1</sup>

## Section 2 : L'exclusion offensive des femmes

Au sujet de la place des femmes dans le management, les prises de position des entreprises témoignent que l'exclusion offensive des femmes des lieux de pouvoir et de décision est maintenant révolue et incorrecte au sens politique.<sup>2</sup> Jacqueline Laufer insiste en disant qu' « il faut donc désormais affiner l'analyse et mettre en évidence les nouvelles formes d'exclusion des femmes des lieux de pouvoir. Tâche difficile quand, par définition, ces processus sont devenus illégitimes, donc souvent informels et masqués ou éminemment mouvants, et se reconstruisant sous des formes à identifier dans le quotidien des situations organisationnelles ».

À l'instar du label *égalité professionnelle* adopté en 2006, la création d'un label *diversité* a été annoncée par l'Association nationale des directeurs de ressources humaines. Choisies en 2008, les premières entreprises devront respecter un cahier des charges pour obtenir ce label.<sup>3</sup> Ce cahier des charges servira de base pour l'évaluation de l'Afnor certification et comprendra cinq critères. Le premier critère consiste à réaliser un état des lieux en matière de diversité et de prévention des discriminations dans l'entreprise en association avec les représentants du personnel ou les partenaires sociaux. Il doit concerner l'ensemble des critères de discrimination fixés à l'article L.1132-1 du Code du travail, à l'exception du sexe. Ce diagnostic prend en compte les enregistrements des réclamations en cas de discrimination supposée ou avérée. Le deuxième critère consiste tout d'abord à définir, à mettre en œuvre et à assurer le suivi de la politique diversité. La direction de l'entreprise candidate doit notamment désigner un référent *diversité* et associer les partenaires sociaux à sa démarche. Le troisième critère vise à assurer la communication interne, la sensibilisation de l'ensemble du personnel en la matière et la

---

1 Jacqueline Laufer, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion* 2004/4 (no 151), p. 117-127. DOI 10.3166/rfg.151.117-128

2 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel, les politiques d'égalité professionnelle en entreprise », *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

3 Marie-Thérèse Lanquetin, « Égalité, diversité et... discriminations multiples », *Travail, genre et sociétés* 2009/1 (N° 21), p. 91-106. DOI 10.3917/tgs.021.0091

formation des managers et des représentants du personnel. Le critère suivant vise à prendre en compte la diversité, notamment en matière de recrutement, de gestion des carrières, de formation, de partenariat avec les acteurs territoriaux, de relations avec les fournisseurs et avec les clients. Le dernier critère sert à évaluer et rechercher les axes d'amélioration de la politique de la diversité. L'entreprise candidate est notamment chargée d'établir un bilan annuel sur sa mise en œuvre.<sup>1</sup>

La directive « Refonte » (du décret 2006/54/CE) incite les employeurs à tendre, de manière organisée et systématique, vers l'égalité de traitement des hommes et des femmes sur le lieu de travail. Elle encourage aussi à fournir régulièrement des informations adéquates, régulièrement aux employés et/ou à leurs représentants.<sup>2</sup>

Malgré les accords, les entreprises ne sont pas à l'abri de procédures judiciaires. Il semble urgent à tous de s'approprier les règles et d'être acteurs de la lutte contre les discriminations, notamment dans le domaine du recrutement, qui est de la responsabilité des entreprises.<sup>3</sup>

Posséder une culture d'entreprise qui apprécie et promeut consciemment la diversité est le prérequis pour devenir une entreprise prospère orientée vers la diversité. L'entreprise développe des stratégies pour parvenir à un équilibre entre différences et similarités et utiliser cet équilibre pour créer de la valeur. Premièrement, dans le but de développer et maintenir une culture d'entreprise forte et diverse, il est nécessaire qu'il y ait une stratégie et une vision d'entreprise tout aussi fortes et claires qui intègrent la diversité comme une composante essentielle. Deuxièmement, pour un bon management de la diversité, une entreprise doit se doter d'un système de management de la performance extrêmement transparent, qui soit développé. Les grandes lignes du management de la diversité doivent être exposées au sein de l'entreprise. Troisièmement, la mesure des performances est faite sans distinction de race, d'ethnie, de couleur de peau, de sexe, de religion, etc. Ceci reste très difficile, car la plupart des gens ne sont pas conscients de leurs propres filtres de perception. Un gros travail de prise de conscience est ici nécessaire. En quatrième position, il est nécessaire que l'entreprise examine attentivement la diversité propre à ses services, équipes et projets, et tienne compte des compétences, des talents, des expériences, des attributs personnels (comme le sexe, l'âge, le contexte de migration, etc.) et des professions. Cette connaissance détaillée facilitera la création

---

1 Marie-Thérèse Lanquetin, « Égalité, diversité et... discriminations multiples », *Travail, genre et sociétés* 2009/1 (N° 21), p. 91-106. DOI 10.3917/tgs.021.0091

2 Ibid.

3 Ibid.

d'équipes innovantes et apportera de nouvelles idées. En cinquième position, dès que de la discrimination ou de la dévaluation basée sur des attributs personnels sont perçues, il est important d'y faire face et recourir à des sanctions afin de mettre les choses au point. Sixièmement, il est nécessaire de développer un système innovant de recrutement et de sélection et de se demander quelles personnes avec quel profil on a besoin, sans distinction d'origines ethniques, et de savoir comment rechercher ces personnes. Pour finir, il est important de faire de ses cadres de véritables modèles en faveur de la diversité.<sup>1</sup>

La Commission européenne a organisé une conférence intitulée *La diversité dans les petites et moyennes entreprises* en septembre 2006, dont les objectifs clés étaient de répondre à la prise de conscience grandissante et aux besoins d'information et de formation des PME en matière de diversité. De nombreux supports développés pour les participants à la conférence ont été distribués, ils incluaient une brochure intitulée *La diversité au travail – 8 étapes pour les petites et moyennes entreprises*.<sup>2</sup> Dans la première phase, qui est l'étape d'analyse, les entreprises doivent réfléchir à leur activité (forces, faiblesses, problèmes et besoins). Dans la deuxième phase, qui est l'étape de recrutement, les entreprises doivent abandonner les décisions basées sur ses propres valeurs et l'instinct en ce qui concerne le personnel. « Les recherches ont montré que des résultats négatifs résultent du fait que trop d'importance est accordée aux valeurs personnelles, aux attitudes et croyances du chef d'entreprise. Les valeurs personnelles peuvent conduire à de coûteuses erreurs de recrutement, à la discrimination (qu'elle soit consciente ou non), et ceci peut engendrer des problèmes légaux qui peuvent nuire aux affaires ». En ce qui concerne les bénéfiques, il est nécessaire d'arriver à une meilleure adéquation entre les besoins, les fonctions et les profils de poste. Ceci peut également aboutir à une meilleure stabilité du personnel et à une plus grande innovation. Dans la troisième phase, où il est question d'explorer des marchés nouveaux, la diversité des consommateurs implique la diversité des employés – non seulement en termes d'âge, d'appartenance ethnique et de handicap, mais également afin de refléter les motivations changeantes et les modes de vie du marché sous toutes ses formes. Les recherches indiquent que de nombreuses PME sont contraintes de se concentrer sur leur marché de référence. Elles se limitent donc elles-mêmes à un marché bien défini et connu et se privent ainsi d'opportunités plus larges, prisonnières des routines et du manque de

---

1 Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management*. Septembre 2007

2 Ibid.

diversité interne qui freinent l'émergence d'idées nouvelles. En termes de bénéfices, la diversité accroît l'accès à de nouveaux marchés qui offrent des opportunités de diversification et de développement des produits et de services. La quatrième phase, qui fait référence à l'étape des besoins des clients, consiste à mettre les besoins des clients au centre de la stratégie de l'entreprise et de son processus de planification et exigera qu'elle envisage les réponses à apporter en termes de profil, de créativité, d'attitude et de formation du personnel, et en fonction des besoins de développement. La cinquième phase, qui est l'étape de communication interne, vise les nombreuses PME souffrant d'un manque de communication entre le chef d'entreprise, les managers et les employés. Un solide système de communication interne doit y être développé pour permettre et promouvoir la *libre circulation* des idées, des connaissances, des informations et des solutions. Le bénéfice est multiple : la reconnaissance et la mise en application de la diversité des idées, des connaissances et des différentes perspectives liées à l'activité ainsi que l'accroissement de l'implication et de l'engagement du personnel. Dans la sixième phase, qui est l'étape concernant l'image et la réputation, il est conseillé d'utiliser l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité comme un levier stratégique en termes de réputation, de relations publiques et d'obtention de nouveaux contrats (en particulier auprès d'entreprises plus grandes ou du secteur public). Des recherches ont montré que les grandes entreprises et les organismes publics demandent de plus en plus aux PME, avant soumission de contrats, de leur fournir des informations sur leur politique en matière d'égalité et de diversité. Il s'avère que la mise en place de ces politiques a aidé les PME à remporter des contrats. Les liens ont été renforcés avec les chaînes d'approvisionnement régionales, nationales et internationales et les opportunités d'affaires se sont accrues. L'étape de l'évaluation, dans la septième phase, permet d'estimer les coûts potentiels et les bénéfices de la mise en œuvre des politiques de diversité. Cette mise en œuvre demande du temps et des ressources, c'est pourquoi les bénéfices qui en découlent doivent être soulignés. L'évaluation doit être un processus conjoint permettant d'aider les chefs d'entreprises, les managers et le personnel à comprendre pourquoi ces mesures doivent être prises, afin de soutenir l'engagement envers ce processus et d'encourager le développement futur de ces politiques. La mesure efficace et systématique des coûts et des bénéfices des politiques RH est essentielle au soutien des programmes existants et à l'élaboration d'études commerciales de cas, en vue d'investissements plus importants, en particulier pour ceux qui ne le font pas encore. La huitième phase, qui est l'étape d'aide externe, suggère de rechercher une aide extérieure pour assister l'entreprise dans l'adoption des processus de diversité et formaliser ses RH. La plupart des chefs d'entreprise ont tendance à se référer à leur comptable, leur avocat ou leurs relations proches, alors qu'il existe de nombreuses

autres institutions publiques ou privées qui proposent une aide professionnelle comme les administrations régionales, les organisations professionnelles, les chambres de commerce, les institutions professionnelles, ainsi que les principales organisations syndicales.

## CHAPITRE 2 : LA GRH FACE AU DÉFI DES INÉGALITÉS DE GENRE

Plusieurs entreprises persistent à se demander pourquoi elles devraient être touchées par la diversité. Habituellement, il est répondu que discriminer c'est mal, tant sur le plan légal que sur le plan moral. Aujourd'hui, une autre raison gagne du terrain. Nombreux sont ceux qui le disent, un personnel plus divers peut augmenter la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs.<sup>1</sup> Petit à petit, le changement de composition de la population active est devenu visible, et ce, jusqu'aux plus hauts niveaux de management. On a vu les femmes, les minorités, les migrants, les seniors et les ressortissants de différentes nationalités occuper une part de plus en plus importante de la population active européenne, au cours des dernières décennies. « L'émergence de ces groupes, en tant que consommateurs et clients, offre également de nouveaux défis : la diversification croissante des besoins des consommateurs nécessite des stratégies de fidélisation plus créatives ainsi que des produits plus innovants. Les processus, les produits et les services doivent être adaptés afin de satisfaire ces besoins spécifiques ».<sup>2</sup>

Concernant la promotion de l'égalité entre femmes et hommes, les entreprises ont leur rôle à jouer, non seulement dans le rayon professionnel et économique (mixité des emplois, égalité de salaires et de carrières...), mais aussi en mettant en place des réglementations pour une meilleure citoyenneté sociale.<sup>3</sup>

Les facteurs qui déterminent l'accès aux sphères supérieures du pouvoir organisationnel ne semblent pas être les mêmes que ceux qui ont pesé favorablement sur l'augmentation de la part des femmes dans les professions qualifiées et parmi les cadres et les managers. Il ne suffit plus de reconnaître seulement des critères objectifs de mérite comme le diplôme ; les femmes continuent d'être de plus en plus rares à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie. « En même temps qu'elles constituent des lieux de reconnaissance méritocratique où des femmes de mieux

---

1 Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management*. Septembre 2007.

2 Ibid.

3 Marie-Thérèse Lanquetin et al., « Acquisition des droits sociaux et égalité entre les femmes et les hommes », *Revue de l'OFCE* 2004/3 (no 90), p. 461-488. DOI 10.3917/reof.090.0461

en mieux formées accèdent en nombre croissant à des professions qualifiées, les organisations sont aussi des lieux où se développent des relations de pouvoir et des processus informels, souvent inégalitaires, qui déterminent l'accès aux postes de pouvoir. Elles apparaissent ici comme des lieux stratégiques où observer à la fois les progrès, mais aussi les limites de l'accès des femmes au pouvoir formel ». Plusieurs règles présentées comme neutres sont en fait des règles masculines, historiquement copiées sur des modèles masculins.<sup>1</sup>

La direction des ressources humaines doit être l'acteur principal de la mise en œuvre des politiques de gestion de la diversité au sein des structures organisationnelles. De même, elle doit épauler la hiérarchie intermédiaire qui va devoir, de manière directe, faire face aux appréciations positives comme négatives de cette politique de gestion de la diversité de la part des employés. Publiquement, elle doit exposer et diffuser cette politique en interne pour que l'encadrement intermédiaire ne soit pas seul à affronter les réactions. Accompagnée d'une opération de communication, la mise en œuvre de cette pratique de gestion de la diversité pourrait être une manière de la rendre légitime, tant auprès des employés intéressés, que de leurs chefs ou que des candidats à qui cela pourrait s'appliquer.<sup>2</sup>

### Section 1 : Politiques instaurées par la GRH

Différents actes menés par des entreprises font preuve de la volonté d'intégrer la diversité dans la stratégie organisationnelle : « la signature de chartes, l'implication dans des processus de labellisation, le lancement d'opérations de communication internes et externes, l'élaboration de plans diversité et leur évaluation ».<sup>3</sup>

Les exigences économiques et les attentes des employés se rejoignent dans le désir d'une plus grande diversité humaine dans l'organisation : à une échelle mondiale, la gestion de la diversité pousse à recruter à partir d'une réserve de talents mondiale. « Gérer la diversité, c'est donc également renouveler et accroître le bassin des ressources humaines disponibles pour l'entreprise »<sup>4</sup>. Grâce au renforcement d'une culture d'entreprise basée sur des principes d'égalité et de respect des différences, au sein de laquelle chacun estime pouvoir trouver sa

---

1 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

2 Hélène Garner-Moyer, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir* 2006/1 (n° 7), p. 23-42. DOI 10.3917/mav.007.0023

3 Annie Cornet et Philippe Warland., *Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de gestion des ressources humaines*. Atelier des Presses, 2013.

4 Hélène Garner-Moyer, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir* 2006/1 (n° 7), p. 23-42. DOI 10.3917/mav.007.0023

place, pour beaucoup d'employeurs, gérer la diversité est vu comme un outil de gestion des ressources humaines. « Ce langage universel s'harmonise bien avec la mondialisation de l'économie et une gestion de plus en plus mondialisée des ressources humaines par les multinationales ».<sup>1</sup>

Hélène Garner-Moyer avance que « gérer la diversité, c'est prendre en compte la diversité des personnes alors même qu'elles sont hétérogènes ». Selon cet auteur, un nouveau genre d'employés est en train de naître. Ces travailleurs veulent que le travail les amuse, qu'il soit un facteur qui les enrichisse personnellement et qu'il réponde aussi à leurs attentes. En termes de valeurs personnelles, lorsqu'ils ne se retrouvent pas dans leur travail, ceux-ci n'hésitent pas vraiment à le quitter. La rencontre des valeurs de l'entreprise et du salarié est ainsi un enjeu central de gestion des ressources humaines dans le sens où elle joue positivement sur la fidélisation de la main-d'œuvre, impacte le turnover et met en hausse le taux de motivation et d'implication des employés. Les femmes ou les seniors, qui sont les minorités visibles, représentent une source de capital humain centrale dans une économie basée sur la connaissance et dans laquelle le travail qualifié est dominant.<sup>2</sup>

Conscients des enjeux de la gestion de la diversité, les DRH doivent adapter et faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines dans le but de répondre à ces enjeux. En termes de gestion des ressources humaines, deux enjeux importants sont mis en avant. Le premier, au niveau du recrutement, consiste à un élargissement des viviers de candidatures et à rendre les procédures le plus *objectivables* possible. Le deuxième, au niveau de la gestion des carrières, consiste à assurer l'égalité en termes de promotion et d'avancement, de mobilité et de rémunération. Par rapport à cela, il est primordial de sensibiliser les responsables hiérarchiques.<sup>3</sup>

Les diverses politiques, qu'elles soient de recrutement, de promotion ou de développement de carrière, ont un impact sur le genre et participent à la création des inégalités entre hommes et femmes. Les difficultés rencontrées par les organisations se situent principalement dans la réalisation concrète de ces processus.<sup>4</sup>

---

1 Hélène Garner-Moyer, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir* 2006/1 (n° 7), p. 23-42. DOI 10.3917/mav.007.0023

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Ibid.

Les politiques de gestion de la diversité sont souvent dépendantes de la présence d'une personne de référence au sein de l'entreprise. La politique risque de se débiliter voire de disparaître quand celle-ci quitte l'entreprise.<sup>1</sup>

### **Paragraphe 1 : Politiques de gestion de carrière**

Les femmes cadres ont longtemps été confinées dans des carrières dites *au féminin*, dans des fonctions de type administratif ou social. Ces fonctions sont limitrophes de la décision et du pouvoir, elles sont censées s'adapter aux difficultés et aux besoins des femmes ; tandis que les fonctions les plus mobiles, les plus décisionnelles et les plus opérationnelles qui donnent accès à un réel pouvoir de direction sont visées par les hommes.<sup>2</sup>

Les politiques de gestion des carrières des organisations sont encore partiellement inéquitables, car les femmes restent le plus souvent dans l'antichambre de la décision et dans des filières spécialisées comme les ressources humaines, la communication, les relations publiques, « dont le statut peut être valorisé tout en gardant un statut ambigu au regard de responsabilités de management plus opérationnels et hiérarchiques, qui sont plus souvent occupés par des hommes ». <sup>3</sup> L'insertion des jeunes diplômées dans les politiques de recrutement et de gestion de carrières des organisations avec pour but de diversifier les compétences et les potentiels est justifiée par l'accessibilité grandissante des femmes à des formations de niveau supérieur et à l'obtention de diplômes. « La mixité des formations modifie aussi les attentes et les attitudes des femmes diplômées, qui aspirent davantage à accéder à des postes de responsabilité ». Dans ce cadre, les politiques de gestion de carrières se veulent plus *mixtes* dans leurs réglementations de base, et plus aptes à équilibrer les chances des femmes et des hommes, ce qui passe par une volonté de rémunération et de promotion sur des bases plus impartiales.<sup>4</sup> Cependant, l'établissement d'un postulat de mixité dans la gestion des carrières ne peut oblitérer le poids des *normes organisationnelles masculines* qui mènent à un taux toujours aussi bas des femmes aux niveaux hiérarchiques élevés des organisations.<sup>5</sup>

« Les cadres à potentiel sont des cadres ayant déjà atteint un certain niveau de responsabilités ou susceptibles de l'atteindre ». Cette description est habituellement connectée

---

1 Hélène Garner-Moyer, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir* 2006/1 (n° 7), p. 23-42. DOI 10.3917/mav.007.0023

2 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

3 Ibid.

4 Ibid.

5 Ibid.

à « un critère d'âge » et à « un critère de niveau de poste » : « ce sont des cadres qui ont atteint un niveau minimal de responsabilité avant l'âge de 35 ans, et pour qui il est possible d'anticiper un parcours professionnel visant à l'obtention d'un poste de directeur d'un service, d'une unité, d'une filiale ». Le potentiel est avant tout, pour les entreprises, une capacité à gérer des personnes et des équipes, mais aussi une habileté à vite progresser d'un poste à l'autre et ce, de manière ascensionnelle, et enfin une capacité à accéder à un poste de direction. Les critères d'affectation les plus souvent cités des cadres à haut potentiel sont : « la performance actuelle et dans les postes précédents », « le repérage par la hiérarchie de certains traits de personnalité recherchés », « la disponibilité pour une mobilité hiérarchique et internationale », « une forte motivation » et « des aspirations d'évolution clairement affichées par l'individu ». Sur le plan comportemental, « la détermination, l'ambition, l'adhésion à la culture de l'entreprise et à ses valeurs, l'esprit de conquête, le leadership, la vision, le charisme, l'exemplarité, la capacité d'influence sur équipe » sont des caractéristiques invoquées concernant des critères mis en valeur chez les cadres à *haut potentiel*. Dans ces circonstances, l'habileté des cadres « à se faire connaître, à valoriser leurs réussites, à identifier les postes porteurs et à développer leurs réseaux d'influence est déterminante ». Très souvent, le moment précis de l'affectation à *potentiel* est étranger pour de nombreux intéressés, différents signes sont censés suivre leur trajet. L'accès à des « formations prestigieuses », « rythme intense de mobilité et de promotion », « proposition de projets stimulants » sont des indices qui adviennent pour affirmer le fait d'être cadre à *potentiel* et activer « l'identification à l'entreprise par différents signes de reconnaissance symboliques et matériels ».<sup>1</sup>

## **Paragraphe 2 : Politiques familiales qui intègrent l'égalité entre femmes et hommes**

Le but principal des politiques était d'augmenter la contribution des femmes au marché du travail en facilitant le déplacement d'une partie des occupations parentales à l'extérieur de la famille. Dans les pays qui ont mis en place des mesures pour faciliter l'articulation entre travail et vie familiale, la promotion des services d'accueil (publics ou privés) pour les enfants et les personnes dépendantes, est plus à même de promouvoir l'activité professionnelle des femmes que les prestations monétaires qui accompagnent les congés parentaux. Cependant, si les systèmes construits sur le développement de services aux personnes sont indispensables pour simplifier le travail professionnel des femmes, elles ne sont pas satisfaisantes pour

---

<sup>1</sup> Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

favoriser l'égalité entre femmes et hommes. Si ces systèmes ne sont pas suivis de règles qui ambitionnent d'encourager une répartition plus juste du travail parental et domestique qui reste à accomplir, elles risquent de forger les inégalités. « C'est toute une grille d'action publique qui est nécessaire pour prendre en compte les questions des services aux personnes, les questions de l'articulation des temps sociaux, et les questions de compatibilité entre l'emploi et les conditions de travail avec la vie familiale ».<sup>1</sup>

L'essor de l'activité professionnelle des femmes a besoin des politiques de soutien au développement de services d'accueil pour les enfants comme pour les personnes dépendantes. Si l'on veut tenir compte des *préférences* des parents, les aides sous forme monétaire ne sont pas pour autant à abandonner. Quand les congés parentaux proposent une bonne équivalence de substitution du salaire tout en garantissant le retour dans l'emploi, et que les pères sont encouragés à en prendre une partie, ceux-ci permettent de progresser vers une plus grande égalité des genres, tout en laissant les parents libres de leurs choix, comme on le voit en Suède. Cependant, tous les pays de l'Union européenne ne proposent pas de telles possibilités : les congés parentaux ont été introduits très récemment au Royaume-Uni, à la suite de la directive européenne, et ils ne sont pas payés. En Norvège et en Finlande, « des congés de soins (*care leaves*) rémunérés forfaitairement, ajoutés au congé parental, font craindre une sortie du marché du travail des femmes qui irait à l'encontre de leur autonomie économique ».<sup>2</sup> Afin d'encourager une plus grande égalité entre femmes et hommes, il est préférable de penser en termes de « niveaux d'intervention publique ». Plus que d'intervenir au niveau de la population globale, les politiques doivent être pensées et dirigées pour un changement dans les ménages. « Il ne s'agit pas seulement de redéfinir les compétences respectives des pouvoirs publics, de la famille, du marché, mais aussi d'inciter les ménages à mieux partager ces activités entre les membres du couple ».<sup>3</sup> Les pays scandinaves ont adopté, dans les années 1990, des congés de paternité qui destinent une partie du congé parental rien qu'aux pères, partie perdue si le père ne consomme pas ce droit en Suède (il s'agit en effet d'un droit non transférable au sens de la directive congé parental). En encourageant les pères à s'engager dans les activités parentales, ce système vise à rééquilibrer le partage des devoirs et obligations domestiques au sein des

---

1 Marie-Thérèse Lanquetin et al., « Acquisition des droits sociaux et égalité entre les femmes et les hommes », *Revue de l'OFCE* 2004/3 (no 90), p. 461-488. DOI 10.3917/reof.090.0461

2 Ibid.

3 Ibid.

ménages.<sup>1</sup> « Le *combination scenario* qui consiste à redistribuer le travail, salarié et domestique, entre les deux membres du couple par le biais du temps de travail, plutôt que de *dé-familiariser* les activités de soins aux enfants et aux personnes dépendantes », est l'option qui a été choisie par le gouvernement néerlandais. L'idée était d'encourager le travail à temps partiel pour les hommes et pour les femmes, dans le but de partager les occupations parentales et domestiques. Cependant, bien que les Néerlandais aient le taux d'emploi à temps partiel le plus haut d'Europe pour les hommes et pour les femmes, il est important de préciser que ce sont les hommes de moins de 25 ans et de plus de 55 ans qui acceptent ce type de travail et non les pères de jeunes enfants. Dans les dynamiques de carrière des hommes et des femmes, les négociations conjugales occupent une place très importante. De manière classique, les négociations conjugales délaissent les femmes, étant donné que c'est la profession de l'homme qui imprime sa dynamique.<sup>2</sup>

### **Paragraphe 3 : Politiques du temps de travail**

D'un pays à l'autre, les durées moyennes effectives du travail, à temps plein et à temps partiel, varient de manière considérable. Certaines conditions de travail et certains horaires sont difficilement conciliables avec une vie familiale, avec les horaires des enfants et avec leurs besoins. Plusieurs enquêtes sur les effets des 35 heures sur la vie familiale montrent qu'à peu près 2/3 des parents de jeunes enfants apprécient l'impact de la diminution du temps de travail sur leur vie familiale et sur la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Ces recherches mettent en évidence l'importance du temps de travail pour la vie des travailleurs. Elles démontrent aussi que ce n'est pas simplement un problème de temps, mais aussi un problème d'organisation et de conditions de travail.<sup>3</sup>

La notion de « raisons familiales impérieuses » est mise en avant par la législation et sert à limiter le pouvoir de l'employeur qui aurait tendance à infliger des conditions de travail trop exigeantes au regard de la vie familiale. Cette notion, qui a fait son entrée depuis peu dans le Code du travail, est symbolique du « droit au respect de la vie familiale », accrédité par la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme. Cette intégration des droits fondamentaux dans la vie professionnelle est appelée à une plus large extension, l'employeur

---

1 Marie-Thérèse Lanquetin et al., « Acquisition des droits sociaux et égalité entre les femmes et les hommes », *Revue de l'OFCE* 2004/3 (no 90), p. 461-488. DOI 10.3917/reof.090.0461

2 Ibid.

3 Ibid.

ne pouvant imposer en général de limites aux droits et libertés de la personne sans justificatif, ces limitations doivent être en lien avec la nature du travail et en rapport avec le but recherché.<sup>1</sup>

Le problème de la *conciliation* décrit par les femmes comme devant être réglé par leur *choix*, est aussi cause de tension. Pour certaines, le fait d'avoir un enfant alors qu'elles sont bien installées dans une fonction semble *irréaliste*, à cause du poids de *stress* que véhiculent certains métiers et aussi à cause des horaires.<sup>2</sup>

#### **Paragraphe 4 : Politiques salariales et plafond de verre**

Le *plafond de verre* est vu comme la somme des barrières visibles et invisibles qui éloignent les femmes du sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles.<sup>3</sup> Pour venir à bout de ces barrières, les femmes adoptent divers stratégies et comportements en matière de carrière.<sup>4</sup>

« Rendre compte du plafond de verre suppose de faire coïncider deux ensembles de phénomènes apparemment contradictoires : les progrès des femmes dans les professions qualifiées et le constat de leur implication de plus en plus continue dans des carrières professionnelles et organisationnelles ; le maintien des inégalités face à la carrière et face à l'accès à des positions de pouvoir formel dont témoigne, entre autres, la position minoritaire des femmes dans les hiérarchies organisationnelles. Il apparaît en effet que les facteurs qui ont pesé favorablement sur l'augmentation de la part des femmes dans les professions qualifiées et parmi les cadres et les managers ne sont pas les mêmes que ceux qui déterminent l'accès aux sphères supérieures du pouvoir organisationnel ». En ce sens, il ne s'agit plus de gratifier uniquement des éléments objectifs de mérite comme ceux qui peuvent être gagnés par le diplôme et qui ont été la raison de la hausse de l'embauche des femmes.<sup>5</sup> Jacqueline Laufer nous parle de plusieurs perspectives théoriques qui peuvent être mobilisées pour rendre compte de cette situation. On pourrait opposer les systèmes explicatifs centrés sur *la personne* et ceux centrés sur *la situation*. On pourrait considérer que la situation des femmes dans les organisations est affectée conjointement par les différences de sexe (le genre), l'organisation et le système social et institutionnel. On pourrait opposer des approches centrées sur la *demande*

---

1 Marie-Thérèse Lanquetin et al., « Acquisition des droits sociaux et égalité entre les femmes et les hommes », *Revue de l'OFCE* 2004/3 (no 90), p. 461-488. DOI 10.3917/reof.090.0461

2 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 Avril-juin 2005

3 Ibid.

4 Ibid.

5 Ibid.

à celles centrées sur *l'offre*. Dans sa recherche, Jacqueline Laufer démontre l'interaction entre les processus organisationnels et les stratégies des femmes elles-mêmes. Nous pouvons ainsi constater que même si l'investissement massif des jeunes femmes dans l'enseignement supérieur, a conduit à une évolution de la place des femmes au sein de la catégorie des cadres et des professions supérieures, il n'a pas fait disparaître les inégalités entre hommes et femmes dans l'accès aux sommets des hiérarchies professionnelles et organisationnelles. Ce constat s'applique à tous les pays, à des degrés divers, et à toutes les organisations.<sup>1</sup> En tout lieu, on constate que les femmes sont de plus en plus rares au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie et qu'elles restent minoritaires dans les postes de décision et de responsabilité de haut niveau.<sup>2</sup>

Pour justifier et pour expliquer le phénomène du plafond de verre, on a souvent invoqué l'hypothèse d'un *retard historique* : « les femmes ayant eu accès plus tardivement que les hommes à l'éducation et aux diplômes, il était normal qu'elles soient plus rares au sommet des hiérarchies professionnelles et organisationnelles, ce retard devant être comblé progressivement par l'investissement des jeunes filles dans la sphère éducative et par l'accès croissant à des positions de cadres et de professions supérieures qui en résulterait ».<sup>3</sup> Cette analyse se révèle incomplète, car la croissance du nombre des femmes diplômées et de femmes cadres, très significative dans certains pays, n'a pas été accompagnée par une évolution relative des femmes dans l'encadrement supérieur.<sup>4</sup>

Les pratiques et normes organisationnelles ont bien leur rôle dans la construction du plafond de verre, vu que l'organisation, loin d'être neutre, apparaît sexuée. Les règles qui y prédominent, de même que les exemples managériaux, sont copiés sur des exemples masculins ; la place précaire laissée aux femmes dans les réseaux s'ajoute encore à leur bannissement du monde du pouvoir.<sup>5</sup> La prédominance du pouvoir masculin est assurée par les entreprises et en particulier les grandes entreprises bureaucratiques. Ce pouvoir est reconnu comme *légitime*, car il correspondait à la quête des *finalités universelles* qui étaient celles des grandes organisations (faire circuler l'argent, appliquer le progrès technique, faire progresser la science), buts publics

---

1 Jacqueline Laufer, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion* 2004/4 (no 151), p. 117-127. DOI 10.3166/rfg.151.117-128

2 Jacqueline Laufer, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion* 2004/4 (no 151), p. 117-127. DOI 10.3166/rfg.151.117-128

3 Jacqueline Laufer, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion* 2004/4 (no 151), p. 117-127. DOI 10.3166/rfg.151.117-128

4 Ibid

5 Ibid.

de *l'intérêt général*. C'est ainsi que l'organisation bureaucratique s'est enregistrée dans cet ensemble de règles et de représentations qui ont bâti le pouvoir des hommes au détriment des femmes dans des sociétés définies par une domination masculine à la fois matérielle et symbolique, avec une tendance à exclure les femmes évaluées comme « illégitimes » dans le monde du pouvoir formel.<sup>1</sup> L'accès aux cercles de pouvoir organisationnel a toujours été lié aux réseaux. Dans le milieu des grandes entreprises, l'appartenance aux réseaux permet de se rendre visible et de bénéficier de certains soutiens. L'absence des femmes au sein de ceux-ci explique en partie leur difficulté à franchir le plafond de verre. Et si elles parviennent à être parfois présentes aux hauts postes de pouvoir, c'est justement en étant parvenues à intégrer les réseaux.<sup>2</sup>

Toutefois, on constate que si certaines femmes arrivent à traverser le plafond de verre en conciliant leur rôle familial et maternel avec une mobilisation temporelle intense doublée d'une forte délégation des tâches domestiques et familiales, d'autres se débattent dans des choix générateurs de conflits entre le travail et la famille et font le deuil de leurs ambitions de carrière.<sup>3</sup>

La notion d'inégalité ou de discrimination salariale est définie par ce qui ne répond pas à une rémunération équitable des aptitudes de production des hommes et des femmes.<sup>4</sup> Il n'existe aucun pays dans le monde où les salaires féminins égalent ceux des hommes. Les écarts salariaux (pour les salariés travaillant plus de 15 heures par semaine), dans les pays européens, divergent de 6 % à 21 % en 2001.<sup>5</sup>

---

1 Jacqueline Laufer, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion* 2004/4 (no 151), p. 117-127. DOI 10.3166/rfg.151.117-128

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Danièle Meulders, Robert Plasman et François Rycx1., « Les inégalités salariales de genre : expliquer l'injustifiable ou justifier l'inexplicable », *Reflets et Perspectives*, XLIII, 2005/2.

5 Ibid.

Tableau 1 : Écart salarial de genre en Europe,  
en % du salaire masculin – 2001 (calculs réalisés à partir du ECHP)

Autriche	20
Belgique	12
Allemagne	21
Danemark	15
Espagne	17
Finlande	17
France (2000)	13
Grèce	15
Irlande	17
Italie	6
Pays-Bas (2000)	21
Portugal	8
Suède	18
Royaume-Uni	21
Union européenne	16

Source : European Commission (2004).

1

Ces différences de salaire subsistent tandis que les taux d'emploi et de participation féminins s'accroissent et équivalent, dans différents pays, à ceux des hommes. Même s'ils sont moindres que dans des pays où l'activité féminine est plus faible, les écarts persistent également dans ces pays. Les écarts salariaux sont au cœur des inégalités de genre sur le marché de l'emploi et dénoncent ce système.<sup>2</sup> Ces inégalités de salaire s'expliquent tout d'abord par le fait que les femmes travaillent plus souvent à temps partiel (donc moins longtemps que les hommes), car elles sont davantage occupées par les tâches domestiques et n'acceptent pas de faire autant d'heures supplémentaires que les hommes (heures mieux rémunérées que les heures normales). De plus, les femmes choisissent des types d'emplois moins bien rémunérés (caissière, assistante maternelle, vendeuse), alors qu'en moyenne, elles sont plus diplômées. Point avantageux qui améliore leurs situations mais modifie très peu les inégalités de salaire dont elles souffrent. Les causes sont diverses : il y a des stéréotypes qui sont attachés aux groupes d'emplois et qui expliquent pourquoi les femmes se dirigent vers certaines fonctions. La confiance en soi chez les jeunes femmes est moins encouragée par la société, ce qui limite

---

1 Danièle Meulders, Robert Plasman et François Rycx1., « Les inégalités salariales de genre : expliquer l'injustifiable ou justifier l'explicable », *Reflets et Perspectives*, XLIII, 2005/2.

2 Danièle Meulders, Robert Plasman et François Rycx1., « Les inégalités salariales de genre : expliquer l'injustifiable ou justifier l'explicable », *Reflets et Perspectives*, XLIII, 2005/2.

de cette façon « leur ambition professionnelle » et « la réparation des tâches domestiques dans le couple ». Enfin, l'égalité salariale revendiquée par les femmes est affectée par les discriminations basées sur la qualité de travail fourni, la flexibilité des horaires, les responsabilités prises par le salarié.<sup>1</sup>

L'Europe dispose d'un grand nombre de législations qui auraient dû contribuer à réduire significativement l'écart salarial de genre, sachant que l'ensemble des lois européennes sur les inégalités salariales ont été transposées dans les droits nationaux. Les chiffres nous démontrent le contraire, à savoir que l'écart salarial s'explique par d'autres facteurs que la discrimination directe selon le sexe. Ainsi, le niveau d'études, la formation ou l'expérience professionnelle, la ségrégation et/ou concentration sectorielle et professionnelle, la définition de la valeur égale (classification et évaluation des emplois), le temps plein contre le temps partiel, les différentes formes de travail flexible, la structure de la rémunération (heures supplémentaires, ancienneté, rémunération en fonction de la performance, individualisation de la rémunération, accès à de plus hautes fonctions hiérarchiques), le niveau et le taux de couverture des relations collectives, l'existence et le niveau des salaires minima, l'accès à la formation interne et aux formations financées par les pouvoirs publics, l'organisation du temps de formation, l'organisation et la structure industrielle (taille de la firme, sous-traitance), la représentation des femmes dans les syndicats et dans les associations d'employeurs et les organes de négociation ou de représentation.<sup>2</sup> Ceux-ci ont été clairement identifiés dans une série de recherches sur l'inégalité salariale (voir, par exemple, Blau et Ferber, 1987 ; Blau et Kahn, 1992, 1996, 2000 ; Fagan et Rubery, 1994 ; Rubery, 1998 ; Silvera, 1996).

Les différences de capacités productives (niveau d'éducation, expériences professionnelles, ancienneté dans le poste de travail) et les différences de structure de l'emploi (secteurs, tailles des firmes, professions) sont des composantes qui expliquent l'écart salarial entre les hommes et les femmes. Tandis que la différence de rémunération pour des caractéristiques identiques entre hommes et femmes reste à expliquer, et c'est de là que viendrait la discrimination.<sup>3</sup>

---

1 France tv éducation, Pourquoi y a-t-il des inégalités de salaires homme/femme ?  
<https://www.youtube.com/watch?v=1adJUtUhp0>

2 Danièle Meulders, Robert Plasman et François Rycx1., « Les inégalités salariales de genre : expliquer l'injustifiable ou justifier l'explicable », *Reflets et Perspectives*, XLIII, 2005/2.

3 Ibid.

Les éléments qui éclaireissent la ségrégation verticale dans l'emploi se retrouvent dans les « théories correspondant à l'offre et à la demande de travail », dans les « théories institutionnelles » et dans les « théories relatives aux coûts de transaction ». Les théories concernant l'offre de travail exposent les divergences entre les préférences et aptitudes des hommes et des femmes, la socialisation des rôles et la division du travail domestique qui influencent les choix. Les théories concernant la demande expliquent la ségrégation par les investissements en capital humain qui divergent et blâment le comportement discriminatoire des employeurs à l'égard des femmes. Les théories concernant les coûts de transaction font apparaître les informations inexacts dont disposent les employeurs, ce qui les mène à des comportements discriminants sur base de l'observation des conduites ou réactions moyennes des individus. Enfin, les théories institutionnelles mettent en avant les exigences légales et sociales et les traditions, qui ont un impact sur les décisions individuelles. À des degrés divers, toutes ces théories permettent donc d'appréhender les phénomènes discriminatoires ; cependant, elles ne fournissent pas d'analyse logique des principes des inégalités de genre sur le marché du travail.<sup>1</sup>

Concernant la décomposition et la dynamique des écarts salariaux de genre, une première analyse a permis de montrer que parmi les treize pays étudiés (l'Europe des 15 moins la Suède et la Finlande), quatre seulement ont une part d'écart salarial expliquée par les différences en termes de structure de l'emploi féminin et masculin (niveau d'éducation, expérience professionnelle et ancienneté, taille des entreprises, secteurs et professions), supérieure à la partie de l'écart salarial due soit à des différences de rémunérations pour des caractéristiques communes (discrimination pure et indirecte), soit résultant d'autres variables non présentes dans les données utilisées ».<sup>2</sup>

---

1 Danièle Meulders, Robert Plasman et François Rycx1., « Les inégalités salariales de genre : expliquer l'injustifiable ou justifier l'inexplicable », *Reflets et Perspectives*, XLIII, 2005/2.

2 Ibid.

Tableau 3 : Décomposition des écarts salariaux de genre en Europe  
- ECHP 1994-1998

	Écart salarial	Part non expliquée par les caractéristiques	Part expliquée par les caractéristiques
Royaume-Uni	39.9	20.5	19.4
Irlande	32.0	16.7	15.2
Italie	22.1	15.1	7.0
Grèce	27.7	17.7	10
Espagne	22.0	18.1	3.9
Portugal	23.5	18.6	4.9
Autriche	38.4	18.6	19.8
Allemagne	39.4	19.7	19.7

	Écart salarial	Part non expliquée par les caractéristiques	Part expliquée par les caractéristiques
Danemark	20.9	9.5	11.5
Pays-Bas	30.9	10.6	20.3
Belgique	21	13.3	7.7
Luxembourg	25.7	10.8	14.9
France	24.6	13.4	11.2

Source : Plasman *et al.*, 2002a.

1

« D'un point de vue dynamique, si on compare les résultats de la vague 1998 à celle de 1994, on constate dans tous les pays, à l'exception du Royaume-Uni et de l'Espagne, une diminution de l'écart salarial global, très sensible au Portugal, en Irlande, en Belgique et en France. Dans huit pays sur treize, la part non expliquée s'est accrue : les différences en termes de niveau d'éducation, d'expérience professionnelle, d'ancienneté ou encore de profession et de secteur d'activité diminuent et expliquent de moins en moins les écarts salariaux. Parmi les

---

1 Danièle Meulders, Robert Plasman et François Rycx1., « Les inégalités salariales de genre : expliquer l'injustifiable ou justifier l'inexplicable », *Reflets et Perspectives*, XLIII, 2005/2.

pays où la part expliquée s'accroît, en Belgique et au Portugal, cette part expliquée est particulièrement faible ».<sup>1</sup>

Tableau 4 : Dynamique de l'écart salarial et de sa décomposition  
- ECHP 1994-1998

	Accroissement de l'écart salarial	Diminution de l'écart salarial
Diminution de la part non expliquée	Royaume-Uni	Irlande, Grèce, Portugal, Belgique
Augmentation de la part non expliquée	Espagne	Italie, Autriche, Allemagne, Danemark, Pays-Bas, Luxembourg, France

Source : Plasman *et al.*, 2002a.

2

## Section 2 : Lois antidiscrimination

La diversité en termes d'emploi est une réalité inscrite et reconnue comme une priorité par l'État belge et par l'État français. La législation sanctionne toute sorte de différenciation d'« exclusion, de restriction ou de préférence fondée sur le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la langue, l'état de santé actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique ou l'origine sociale ».<sup>3</sup> Parmi les lois en vigueur concernant les inégalités ou discriminations, on peut citer, entre autres, les lois relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes (loi genre du 10 mai 2007), les lois antidiscrimination du 10 mai 2007 (M.B. 30 mai 2007) et le décret de la Communauté française du 12 décembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination (M.B. 13 janvier 2009).<sup>4</sup>

Au nombre des lois en vigueur concernant la gestion de la diversité qui s'inscrit d'abord dans une logique de respect des lois, on peut mentionner les directives européennes 2000/78/CE et 2000/43/CE, et bien sûr, la législation belge avec les lois antidiscrimination du 10 mai 2007 (M.B. 30 mai 2007), les lois relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes (loi genre du 10 mai 2007), la loi antiracisme du 30 juillet 1981 (modifiée par la loi du 10 mai 2007), le

1 Danièle Meulders, Robert Plasman et François Rycx1., « Les inégalités salariales de genre : expliquer l'injustifiable ou justifier l'inexplicable », *Reflets et Perspectives*, XLIII, 2005/2.

2 Danièle Meulders, Robert Plasman et François Rycx1., « Les inégalités salariales de genre : expliquer l'injustifiable ou justifier l'inexplicable », *Reflets et Perspectives*, XLIII, 2005/2.

3 Annie Cornet et Philippe Warland., *Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de gestion des ressources humaines*. Atelier des Presses, 2013.

4 Ibid.

décret de la Wallonie du 6 novembre 2008, le décret de la Communauté française du 12 décembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination (M.B. 13 janvier 2009), les conventions collectives de travail (CCT n°25, 38, 95 et 104), l'arrêté royal du 6 décembre 2012 ayant pour objectif de favoriser le recrutement et l'engagement de personnes ayant un handicap<sup>1</sup>, la loi du 23 mars 2006 rappelant l'obligation de négocier les rémunérations entre hommes et femmes dans l'entreprise.<sup>2</sup>

## CONCLUSION

Nous devons reconnaître que les stéréotypes reliés au rôle des femmes dans la société orientent leurs choix en matière de formation professionnelle, de formation technique ou dans les disciplines universitaires et, par conséquent, leur vie professionnelle. Comme la majorité des filles choisissent des emplois féminins, encore moins bien rémunérés que les emplois masculins, les différences persistent (CSQ, 2016).

Que peuvent faire les entreprises pour développer un management de la diversité qui, en interne, apprécie et utilise à son profit la diversité et qui la mette systématiquement et efficacement en application dans son environnement extérieur ? Le premier enjeu important mis en avant en termes de gestion des ressources humaines est au niveau du recrutement, le deuxième, au niveau de la gestion des carrières. Les différentes politiques de gestion de la diversité sont :

- Politiques de gestion de carrière
- Politiques familiales qui intègrent l'égalité entre femmes et hommes
- Politique du temps de travail
- Politiques salariales et plafond de verre.

---

1 Annie Cornet et Philippe Warland., *Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de gestion des ressources humaines*. Atelier des Presses, 2013.

2 Marie-Thérèse Lanquetin, « Égalité, diversité et... discriminations multiples », *Travail, genre et sociétés* 2009/1 (N° 21), p. 91-106. DOI 10.3917/tgs.021.0091

## PARTIE IV : IMPACTS ET COMPARAISONS

### INTRODUCTION

La diversité, au sein des entreprises, peut donner accès à de nouvelles branches de marché, dynamiser et accroître la productivité.<sup>1</sup>

### CHAPITRE 1 : IMPACT SUR LES FEMMES

#### Section 1 : Diversité de comportements et stratégies

La détection de cadres à potentiel et le ciblage d'un ensemble de dirigeants capables d'assurer le développement des entreprises, sont devenus une priorité pour les chefs d'entreprises.<sup>2</sup>

Différents facteurs justifient l'accès de certaines femmes à des postes de responsabilités : ces femmes ont dépassé les attentes de l'entreprise en termes de performance, ou elles ont développé une forme de management compatible avec un environnement masculin, ou bien elles ont recherché des fonctions *visibles* comportant des défis et établissant des opportunités d'entrée immédiate aux postes à décisions, ou encore, elles ont bénéficié d'un mentor qui a de l'influence. Parmi les facteurs de réussite des femmes cadres supérieurs, on identifie donc : « l'aide d'un cadre supérieur, un ensemble de réussites prouvées, une grande ambition et capacité à sacrifier sa vie personnelle, une aptitude à gérer les subordonnés, la capacité à prendre des risques, une capacité d'exigence et de détermination ».<sup>3</sup> Pour ce qui est des obstacles qu'elles peuvent rencontrer, deux types de facteurs peuvent être mis en évidence. D'une part, les modèles managériaux dominants qui continuent de se décliner davantage au masculin. D'autre part, les réactions des femmes concernées face à certaines des exigences des postes de cadres potentiels et futurs dirigeants.<sup>4</sup>

1 Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management*. Septembre 2007.

2 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

3 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

4 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

Pour les hommes comme pour les femmes, on ne peut séparer le type d'engagement professionnel et le type d'engagement familial. Jacqueline Laufer parle de la théorie de « l'escalier inversé où plus les hommes ont d'enfants, plus ils accèdent à un statut élevé dans une entreprise, ce qui n'est pas le cas des femmes ». Ces dernières restent, plus que les hommes, impactées par leur engagement dans la vie familiale et se retrouvent dans des situations où elles doivent effectuer des compromis (temps de travail, mobilité) afin de favoriser la carrière de leurs compagnons. De cette façon, il est plus difficile pour les femmes d'avoir une mobilisation temporelle, mobilisation qui est associée au fait de *faire carrière*.<sup>1</sup> Une solution est de se tourner vers des emplois où *l'on peut compter son temps*. Le choix du temps partiel pourrait être une autre solution. Cependant, compte tenu de la charge de travail ou de la difficulté de renégocier leur mission sans lui faire perdre de son intérêt, cette solution est considérée comme un *piège* par beaucoup de femmes cadres. En termes d'image, d'espoir de carrière et même de mobilité professionnelle, la pratique du temps partiel est lourde de conséquences. Elle sera fréquemment liée à une évaluation négative concernant l'implication ou le niveau de l'engagement professionnel.<sup>2</sup>

Le caractère paradoxal de la situation des femmes et des femmes cadre en particulier, doit être souligné. De fait, les femmes cadres qui sont d'un côté censées apporter le changement en matière d'organisation du temps de travail, de modèle de carrière, prennent le risque d'en payer le prix en termes d'espoir de carrière, en raison de leur manque de disponibilité si elles s'inscrivent dans ces nouvelles pratiques. En effet, les femmes cadres doivent savoir se rendre disponibles *comme un homme* si elles veulent réaliser une carrière ascensionnelle.<sup>3</sup> Les femmes témoignent d'une volonté d'assimilation au groupe des cadres à potentiel quant à la logique d'assimilation au modèle dominant proposé par l'entreprise pour ses cadres à potentiel.<sup>4</sup>

Concernant les caractéristiques des parcours des cadres à potentiel, certaines caractéristiques se révèlent plus coûteuses pour les femmes. Si ces dernières adhèrent à un plan de carrière axé sur la « mobilité fonctionnelle et/ou géographique et/ou internationale », très souvent, le problème du *zapping* est évoqué. Le *zapping* est une tendance, favorisée par quelques entreprises, à précipiter les changements de postes, avec pour but, le développement de carrière. Selon les femmes, ce changement abrupt se ferait aux dépens d'un investissement

---

1 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Ibid.

suffisant à chaque poste et potentiellement d'un développement des compétences qui, en temps normal, devrait prendre du temps.<sup>1</sup> D'autre part, il y a les critères d'âge, qui restent un ingrédient essentiel pour déterminer les cadres à potentiel, ils ne pèsent toutefois pas de la même manière sur les femmes et sur les hommes. « Pour eux, c'est justement à cet âge que tout se joue. Pour elles, c'est différent ».<sup>2</sup>

### Section 2 : Impact sur le comportement

Il est important de tenir compte de la façon dont se construisent les attitudes et les comportements des femmes, plus particulièrement des femmes cadres à potentiel, pour faire face à ces environnements organisationnels. Et aussi de ne pas négliger la diversité des réponses qu'apportent ces femmes, sachant les décisions que ces dernières sont tenues de prendre dans le cadre de la division sexuée du travail au sein de la famille.<sup>3</sup>

Dans la mesure où chaque poste représente pour les cadres concernés des *défis* et une capacité à maîtriser très rapidement un nouvel environnement, identifier de nouvelles problématiques et à encadrer de nouvelles équipes, l'adhésion au groupe des cadres à potentiel implique une forte aptitude d'adaptabilité à ces postes. Pour les femmes, s'ajoute à ces défis *habituels*, le fait d'être *rare* à ces postes, ce qui constitue en soi une cause supplémentaire de stress.<sup>4</sup> L'affectation à des postes à responsabilités peut avoir des conséquences paradoxales pour les femmes. En même temps que ces affectations manifestent la confiance des patrons envers ces femmes, elles ne font pas disparaître chez elles le sentiment d'avoir un très fort devoir sur leurs épaules : « ne pas avoir le parcours type peut, en effet, provoquer des réactions hostiles parmi les hommes, car finalement, demeure l'idée que si on est là, c'est parce qu'on est des femmes ». « En conséquence, si ces femmes reconnaissent et valorisent la volonté de l'entreprise de mettre des femmes à des postes de responsabilités, elles sont aussi parmi les premières à souligner leur anxiété d'échouer (était-elle vraiment *la meilleure* pour occuper ce poste ?) et leur appréhension de ne pas être à la hauteur du challenge ». Plusieurs femmes cadres à potentiel pourraient s'identifier dans l'affirmation suivante: « j'ai vraiment la pleine conscience que si je ne me plante pas, cela permettra à des femmes d'accéder à ces postes en

---

1 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Ibid.

plus grand nombre ». <sup>1</sup> Certaines femmes déclarent être capables de lutter contre le sentiment de culpabilité ; pour les autres, là où les *choix* s'avèrent clairs, ils se présentent sitôt sous la forme de dilemmes pour elles. <sup>2</sup> Les femmes ressentent aussi une certaine ambivalence par rapport à des carrières auxquelles elles sont nombreuses à aspirer de nos jours. <sup>3</sup> Les femmes *bénéficiaires* de cette ascension professionnelle sont souvent stigmatisées par les autres employés qui estiment qu'elles n'ont pas les compétences. On constate aussi des réactions hostiles de collègues masculins vis-à-vis de l'ascension d'une des leurs. <sup>4</sup>

Certaines femmes adoptent des attitudes participatives, coopératives et négociatrices pour mener à bien leur nouvelle fonction, tandis que d'autres peuvent être conduites à adopter des traits de comportements associés au masculin. <sup>5</sup> Ainsi, il apparaît qu'un grand nombre de femmes n'arrivent pas à surmonter les obstacles à leur avancement, tandis qu'une minorité déploie des astuces qui leur permettent d'atteindre des postes de pouvoir. <sup>6</sup>

La volonté de progresser dans la carrière, la capacité à adopter certains traits de comportements masculins, l'estime de soi, la réussite dans des missions à forte visibilité, l'exercice de l'autorité de façon adaptée sont des attitudes et des comportements des femmes, qui apparaissent favorables à la progression hiérarchique. <sup>7</sup>

### Section 3 : Impact sur les pensions de retraites

Les retraites sont des facteurs révélateurs d'une situation construite sur de longues années. Il est donc intéressant de mesurer les écarts entre les pensions de retraite des hommes et celles de femmes. Ces écarts résultent des inégalités de salaire entre les hommes et les femmes, mais aussi de la nature irrégulière des carrières professionnelles de certaines femmes qui doivent assurer l'essentiel des tâches domestiques et parentales. Quand vient la retraite, des *avantages*

---

1 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management*. Septembre 2007.

5 Jacqueline Laufer, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion* 2004/4 (no 151), p. 117-127. DOI 10.3166/rfg.151.117-128

6 Ibid.

7 Ibid.

*familiaux* leur ont été accordés dans les régimes de Sécurité sociale pour compenser le temps qu'elles ont consacré aux charges familiales.<sup>1</sup>

Cette construction a été interrogée par l'arrêt Griesmar de la Cour de justice des Communautés européennes (CJCE). À défaut d'une clause d'ouverture au bénéfice de pères qui peuvent vivre une situation similaire à celle des mères, la CJCE prend note dans son arrêt de l'état des femmes dans la famille, cependant elle déduit que la bonification dans le régime des fonctionnaires est discriminatoire. « Comment en effet faire en sorte que ces mesures ne soient pas discriminatoires, si ce n'est en ouvrant le bénéfice à certains pères ? »<sup>2</sup>

Même s'il ne s'appliquait en réalité qu'au régime de retraite des fonctionnaires, lors de l'adoption de la loi du 21 août 2003, l'arrêt de la CJCE a dominé le débat sur les avantages familiaux au regard du principe d'égalité.<sup>3</sup>

## CHAPITRE 2 : IMPACT SUR LES ENTREPRISES ET COMPARAISON DES POLITIQUES DE GESTION DES INÉGALITÉS DE GENRE DANS UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE VERSUS DE SERVICES

Les entreprises ont beaucoup à gagner en mettant en place des politiques de recrutement impartiales entre les sexes et en encourageant l'égalité des chances en ce qui concerne la promotion au sein de l'entreprise. En transformant les espaces sur les lieux de travail, en proposant davantage de formations, en donnant l'existence à des prestations en matière de maternité et paternité, en établissant les horaires et les modalités de travail avec pour but de favoriser un meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, par exemple en les ajustant sur les horaires des écoles ou en proposant des conditions de travail plus flexibles, il y a gros à parier que les employés seraient plus heureux, plus loyaux et plus productifs.<sup>4</sup> Nombreux sont ceux qui disent qu'un personnel plus diversifié peut faire croître les chances

---

1 Marie-Thérèse Lanquetin et al., « Acquisition des droits sociaux et égalité entre les femmes et les hommes », *Revue de l'OFCE* 2004/3 (no 90), p. 461-488. DOI 10.3917/reof.090.0461

2 Ibid.

3 Ibid.

4 European Bank for Reconstruction and Development, *L'égalité hommes-femmes, ça marche*, <https://www.youtube.com/watch?v=nvDPU1Re0ng>

d'une entreprise à réaliser ses objectifs.<sup>1</sup> Un certain nombre de normes dans certaines entreprises, construisent et conservent d'une manière explicite ou implicite différents modèles du *manager idéal*, qui se déclinent plus facilement au masculin qu'au féminin.<sup>2</sup>

D'après Jacqueline Laufer, on peut aussi parler du poids de la rareté qui pèse sur les entreprises, car en acceptant la *prise de risque* associée à cette rareté, elles prennent le risque de perdre de l'argent et du temps sachant qu'il y a toujours une probabilité d'échec. Nommer des femmes à des postes à responsabilités traduit la confiance qu'ont les dirigeants envers les femmes.<sup>3</sup> « Pour les femmes à haut potentiel et mères de famille, l'équation de la réussite regroupe : une excellente santé, un bon équilibre des enfants, un soutien à cent pour cent du conjoint et une bonne délégation domestique. À l'inverse, dès que l'un de ces éléments fait défaut, l'incidence se fait sentir sur la carrière, car la disponibilité et l'investissement psychique et temporel ne peuvent pas être les mêmes ».<sup>4</sup>

La première question à laquelle conduisent ces constats est celle de l'aptitude des femmes à modifier les règles en usage au sommet des entreprises. Actuellement, parmi les cadres à potentiel, le chiffre minoritaire des femmes limite cette aptitude. La seconde question se rapporte à la détermination des entreprises à développer les éléments qui garantissent l'élaboration de la rareté. « Cette volonté existe, mais devrait sans aucun doute être relayée plus souvent par des actions en profondeur, visant à la fois la gestion des carrières et le développement de cultures organisationnelles ouvertes à l'égalité et à la diversité ».<sup>5</sup>

Comme le souligne Marie-Thérèse Lanquetin, mettre en avant le pluralisme et implémenter la diversité au sein des recrutements et de la gestion des carrières est une avancée pour l'entreprise. Cela contribue à l'efficacité de l'entreprise et à la qualité de ses relations sociales, par une image plus positive de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs.<sup>6</sup> La promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes est utile et tout le monde en bénéficie. La diversité du personnel encourage la créativité et

---

<sup>1</sup> Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management. Septembre 2007.

<sup>2</sup> Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Marie-Thérèse Lanquetin, « Égalité, diversité et... discriminations multiples », *Travail, genre et sociétés* 2009/1 (N° 21), p. 91-106. DOI 10.3917/tgs.021.0091

l'innovation puisqu'elle permet l'accroissement de connaissances en termes de compétences et l'addition d'expériences diverses.<sup>1</sup> 70 % des dépenses de consommation sont contrôlées par les femmes. « Une présence féminine plus importante aux postes de direction reflète plus fidèlement la réalité socio-économique et permet de mieux analyser les comportements économiques et les prises de décision des hommes et des femmes ».<sup>2</sup> De meilleurs résultats financiers sont obtenus par les entreprises au sein desquelles les équipes de direction ont intégré l'égalité hommes-femmes ; ces mêmes entreprises se redressent aussi plus vite des crises économiques.<sup>3</sup> Les pays et les entreprises qui assurent la promotion de l'égalité de genre obtiennent de meilleurs résultats, car la flexibilité des conditions de travail a un impact positif du fait qu'elle aide à réduire les coûts, économiser sur les frais généraux et optimiser la productivité. Ces pays et ces entreprises ont des taux de croissance plus élevés.<sup>4</sup> « Le renforcement des valeurs culturelles au sein de l'organisation », « l'amélioration de la réputation de l'entreprise », « une plus grande facilité à attirer et à conserver du personnel extrêmement compétent », « l'accroissement de la motivation et de l'efficacité du personnel en poste », « le développement de l'innovation et de la créativité parmi les employés » sont les cinq avantages les plus caractéristiques que les entreprises qui pratiquent des politiques actives en matière de diversité se reconnaissent elles-mêmes.<sup>5</sup>

En reflétant la réalité sociale, une main-d'œuvre diversifiée permet de rapprocher les entreprises de leur clientèle. L'entreprise qui ne prend pas en considération la diversité de sa clientèle en constituant sa main-d'œuvre risque de voir son avantage concurrentiel en baisse.<sup>6</sup> « Gérer la diversité, c'est donc respecter la législation européenne en vigueur et appliquer les principes de non-discrimination, mais aussi prévenir les contentieux futurs et donc réduire l'insécurité juridique pour l'entreprise ».<sup>7</sup>

Les politiques de promotion de la diversité génèrent essentiellement des avantages ayant trait au renforcement du capital humain et organisationnel et non pas des avantages financiers

---

1 European Bank for Reconstruction and Development, L'égalité hommes-femmes, ça marche, <https://www.youtube.com/watch?v=nvDPU1Re0ng>

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Ibid.

5 Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management*. Septembre 2007.

6 Hélène Garner-Moyer, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir* 2006/1 (n° 7), p. 23-42. DOI 10.3917/mav.007.0023

7 Ibid.

mesurables à court terme, mais elles permettent aux entreprises de réduire certains coûts à court terme ; par exemple des coûts liés au manque de main-d'œuvre ou au turnover. Ces politiques renforcent à moyen et long terme l'avantage concurrentiel de la société, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises multinationales. En termes de performance, on peut assembler les rétributions en trois types : humain, commercial et financier.<sup>1</sup>

Concernant les avantages en termes humain, les employeurs soulignent que les politiques permettent de surmonter la période de manque de travailleurs ; situation à laquelle ils doivent faire face. Ils ajoutent que ces politiques renforcent les valeurs culturelles dans les entreprises, confortent la notoriété de l'entreprise ; permettent de garder les collaborateurs qui ont du talent, augmentent la motivation et l'efficacité des employés, amplifient l'esprit d'innovation et de création des travailleurs et accroissent la qualité du service et de satisfaction des clients.

En termes commercial, être en phase avec la diversité de la société est doublement avantageux pour une entreprise. D'une part, l'entreprise peut mieux comprendre les besoins de ses clients existants et potentiels et donc mieux répondre à leurs attentes, et par là, accéder à de nouveaux marchés (Osborne, 2000). D'autre part, en termes d'image, gérer la diversité dans l'entreprise est un outil de communication et de marketing qui peut améliorer les performances commerciales des entreprises et devenir source potentielle d'avantage concurrentiel ; si les consommateurs estiment qu'une main-d'œuvre diversifiée est un atout supplémentaire pour une entreprise, celles qui en bénéficient pourront accroître leur *goodwill*, c'est-à-dire leur survaleur en matière de bienveillance et de loyauté.

En termes financier, l'analyse de l'impact de la diversité sur les performances économiques des entreprises se fait dans la littérature par son impact sur la productivité de la main-d'œuvre. L'idée sous-jacente au *business case* de la diversité étant que des collectifs de travail *diversifiés* en termes de genre, d'âge ou d'origine ethnique sont plus productifs et améliorent la performance globale de l'entreprise. Pour cela, trois conditions doivent être réunies : les membres du collectif de travail doivent avoir des compétences, des qualifications et des connaissances différentes et complémentaires. De plus, un haut degré de communication entre ces membres est nécessaire pour transformer ce transfert de connaissances en gains de productivité.<sup>2</sup>

---

1 Hélène Garner-Moyer, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir* 2006/1 (n° 7), p. 23-42. DOI 10.3917/mav.007.0023

2 Ibid.

Concernant l'impact social, une entreprise soucieuse de créer de la diversité en son sein offre une meilleure représentativité de la population. Il s'agit pour les organisations, tant publiques que privées, de mieux refléter la diversité de la population (notamment le genre et la diversité culturelle).<sup>1</sup>

Économiquement, l'entreprise peut, par la diversité, conquérir de nouvelles parts de marché et augmenter la satisfaction des clients et des usagers. Elle gagne ainsi en efficacité, puisqu'il s'agit, en l'occurrence, de s'enrichir mutuellement et de stimuler la créativité en utilisant au mieux les nouveaux potentiels et cadres de référence.<sup>2</sup> La recherche d'une plus grande efficacité passe par une meilleure utilisation et une plus grande valorisation des ressources humaines et de leurs compétences. La satisfaction du personnel qui en découle devrait influencer favorablement les profits. L'enjeu est de créer un environnement de travail où chacun se sente apprécié pour ses mérites, ses compétences et sa personnalité.<sup>3</sup>

## CONCLUSION

La gestion de la diversité peut donc avoir un impact sur toutes les dimensions de l'organisation et de l'entreprise. Une politique de gestion de la diversité implique que l'organisation s'interroge sur ses orientations stratégiques, ses politiques de gestion des ressources humaines, ses modes d'organisation du travail, sa culture organisationnelle et son approche de la clientèle et des usagers. Les politiques de gestion de la diversité passent par une évaluation des politiques de communication internes et externes, en évitant de reproduire des stéréotypes dans les supports de communication.

L'opposition classique entre un style de management directif et hiérarchique et un style de management plus participatif et coopératif, est désormais fréquemment associée à une opposition entre un management *au masculin* qui serait caractérisé par des traits tels que l'agressivité, la compétition, l'esprit de domination, et un management *au féminin* qui serait caractérisé par l'écoute, la participation, la négociation, la recherche de consensus.<sup>4</sup>

---

1 Annie Cornet et Philippe Warland., *Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de gestion des ressources humaines*. Atelier des Presses, 2013.

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Jacqueline Laufer, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion* 2004/4 (no 151), p. 117-127. DOI 10.3166/rfg.151.117-128

## PARTIE V : MÉTHODOLOGIE

### INTRODUCTION

Nous observons au sein de nos sociétés aujourd'hui qu'il n'y pas autant de femmes que d'hommes dans de hautes fonctions de responsabilité au sein des entreprises. Ceci est une réalité qui se perçoit sans équivoque au sein des organisations. Mon sujet de mémoire ne s'attarde pas sur l'existence des inégalités de genre, car il s'agit là d'un phénomène qui existe depuis de très longue date. Pour s'en convaincre, il suffit de jeter un regard panoramique sur les faits de l'histoire en la matière. Mon travail se focalise plutôt sur les méthodes et politiques mises en place pour faire face aux inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes, sur les impacts qu'ont ces politiques sur les individus, ainsi que sur les différences de gestion d'inégalités de genre qu'il pourrait y avoir entre le secteur des services et le secteur industriel.

Il est évident que toute entreprise qui favorise la diversité met en place, via le département des ressources humaines, des politiques de gestion des inégalités. Je me propose donc d'examiner ces politiques, plus particulièrement les politiques de gestion des inégalités de genre mises en place pour contrecarrer ces dernières au sein des entreprises. Pour ce faire, à partir de la problématique retenue, mon travail consistera à tenter de répondre aux questions qui se font jour à ce propos et à esquisser un objectif réaliste.

**Thème :** Les inégalités de genre au sein des entreprises.

**Sujet :** La GRH face au défi des inégalités de genre.

**Problématique :** Le nombre de cadres hommes n'équivaut pas au nombre de cadres femmes dans notre société.

**Objectif :** Augmenter le nombre de femmes dans les postes de hautes responsabilités au sein des entreprises.

**Question de recherche :** Dans quelles mesures la gestion des inégalités de genre au sein des entreprises industrielles et de services impacte-t-elle les individus en Belgique ?

**Sous-questions :**

- Pourquoi les politiques de gestion des inégalités de genre sont-elles mises en place au sein des entreprises industrielles et de services en Belgique ?
- Quelles sont les politiques de gestion d'inégalités de genre dans le secteur industriel et dans le secteur des services ?
- Quels sont les impacts de la gestion des inégalités de genre sur les individus qui travaillent d'une part dans le secteur industriel et d'autre part dans le secteur des services ?

**Hypothèses :**

- H1 : Les politiques de gestion des inégalités de genre ainsi que leur mise en place sont divergentes en fonction du secteur d'activité.
- H2 : Les politiques de gestion des inégalités de genre ont plus d'intérêt et d'importance au sein des entreprises de services qu'au sein des entreprises industrielles.
- H3 : Les politiques de gestion des inégalités de genre ont beaucoup plus d'impact sur les femmes au sein des entreprises industrielles de services et en Belgique.

L'objectif de mon travail est de traiter des questions concernant les inégalités de genre au sein des entreprises. Il va s'appuyer sur les résultats d'une recherche portant sur deux entreprises, une industrielle et l'autre de services.

## CHAPITRE 1 : SCHINDLER S.A : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE

### Section 1 : Historique

Fondé en 1874 à Lucerne, en Suisse, le groupe SCHINDLER emploie environ 43.000 travailleurs dans le monde. Avec une capitalisation boursière de 13,4 milliards de francs suisses en 2010, le groupe a produit 8,2 milliards de francs suisses de revenus. La firme constitue un réseau de plus de 1000 filiales, réparties sur tous les continents. Le groupe compte plusieurs installations de recherche et développement aux États-Unis, au Brésil, en Europe, en Chine et en Inde, ainsi que plusieurs sites de production. Afin de répondre aux besoins des clients, SCHINDLER développe des plans, produit et installe des solutions de mobilité. Ils mettent en place un service complet pour garantir la résolution des problèmes. Les produits SCHINDLER ont une durée de vie d'environ 30 ans et des solutions sur mesure sont disponibles pour moderniser ou remplacer les appareils.<sup>1</sup>

### Section 2 : Valeurs et missions

La vision d'être le meilleur fournisseur de services de l'industrie pousse SCHINDLER à innover et à développer des solutions de mobilité très innovantes et conviviales. L'attachement

---

<sup>1</sup> Source : <http://www.schindler.be> Consulté le 21/06/2020

à des valeurs fondamentales telles que le service à la clientèle, la qualité, la sécurité, tout cela lié à la créativité et l'innovation pour produire des solutions intelligentes en réponse aux besoins de ses clients, est la base de la réussite actuelle de SCHINDLER.<sup>1</sup>

**La sécurité :** « Plus de 60 000 salariés œuvrent 24 heures sur 24 pour assurer le service continu de nos ascenseurs et escalators au milliard de passagers que SCHINDLER transporte chaque jour. Assurer la sécurité de chaque usager et collaborateur est notre plus grande priorité. »<sup>2</sup>

**Créer de la valeur pour le client :** « En tant qu'entreprise de services, nous nous appuyons sur une solide orientation client pour la conception et la livraison de tous nos produits et services, ainsi que pour l'optimisation continue de nos processus internes. »<sup>3</sup>

**Valeurs de l'entreprise :** « S'engager dans le développement des personnes. L'objectif de Schindler d'être perçu comme le partenaire de référence pour ses clients n'est possible que grâce à des collaborateurs talentueux, engagés et qualifiés. Nous favorisons donc le développement de nos employés afin de leur permettre de comprendre au mieux les besoins de nos clients et de leur apporter, en réponse, le meilleur de notre panel de produits et services innovants. Nous responsabilisons nos collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation afin qu'ils développent leurs capacités de prise de décision et de leadership et façonnent ainsi l'avenir de la société. Schindler nourrit une culture où la passion, l'ambition et la collaboration sont les clés du développement de ses employés. »<sup>4</sup>

**Garantir l'intégrité et la confiance :** « Tous nos salariés, quels que soient leur poste, leurs fonctions ou leur localisation, adhèrent au Code de Conduite Schindler. Schindler favorise des relations ouvertes et de confiance entre les collaborateurs ainsi qu'avec les clients. »

**Qualité :** « Schindler vise à refléter la qualité suisse, non seulement dans la conception de ses produits, mais aussi dans leur livraison, leur maintenance et leur modernisation. Notre record de longévité dans la livraison de prestations de valeur n'est rien de plus qu'une conséquence de notre capacité à fournir des solutions fiables. »<sup>5</sup>

---

1 Source : <http://www.schindler.be> Consulté le 21/06/2020

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Ibid.

5 Ibid.

L'index d'égalité Femmes – Hommes chez Schindler, à ce jour, est de 89/100. Un score en hausse par rapport au résultat de 83/100 en 2019.

Marie Siewertz, directrice des Ressources Humaines, souligne que Schindler continue d'œuvrer à l'amélioration de l'égalité professionnelle à travers des actions quotidiennes en matière de promotion de la mixité au sein des filières – y compris techniques – et de l'accès des femmes aux plus hauts niveaux de responsabilité, et donc de rémunération.<sup>1</sup>

### Section 3 : Activités

Schindler est spécialisée dans l'ingénierie de dernière technologie, dans les produits et services de technologie mécanique et microprocesseur conçus et rigoureusement testés pour la sécurité, le confort, l'efficacité et la fiabilité ainsi que dans la fabrication, installation, entretien, rénovation et modernisation des ascenseurs, des escaliers mécaniques, monte-charges et des trottoirs roulants pour presque tous les types d'exigences de construction dans le monde.<sup>2</sup>

« Les produits Schindler peuvent être trouvés dans de nombreux bâtiments bien connus à travers le monde, y compris les immeubles de bureaux, les aéroports, les centres commerciaux/établissements de vente au détail et les bâtiments spécialisés ». <sup>3</sup>

### Section 4 : Personnel

Plus de 65000 personnes sont employées en 2019 dans des carrières comme Support technique et terrain, Ingénierie, Sécurité, santé et environnement, Marketing et ventes, Chaîne d'approvisionnement, Finance, Légal, Qualité, Intelligence d'entreprise.<sup>4</sup>

Pour Schindler, la diversité et l'inclusion sont des priorités. L'effectif de Schindler comprend des employés de divers horizons (différents genres, nationalités, orientations sexuelles, âges, ethnies, religions et capacités physiques).<sup>5</sup>

---

1 <https://www.schindler.com/fr/internet/fr/schindler-france/rerelations-medias/communiqués-2020/index-egalite-femmes-hommes.html>

2 Source : <http://www.schindler.be> Consulté le 21/06/2020

3 Ibid.

4 Ibid.

5 Ibid.

## CHAPITRE 2 : AXA GROUPE : PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE DE SERVICES

### Section 1 : Historique

Le rêve de Claude Bébéar était de transformer une petite mutuelle normande en un leader mondial de l'assurance, c'est ainsi qu'est née l'aventure fantastique d'AXA.<sup>1</sup>

**1958 – 1980 : La petite mutuelle normande qui monte.** « Aux origines d'AXA, une petite mutuelle de Normandie : L'Ancienne Mutuelle de Rouen, créée début XIXe et spécialisée dans l'assurance dommage. C'est dans ce contexte qu'entre, dans l'entreprise, *un peu par hasard*, le jeune Claude Bébéar en 1958. Sahut d'Izarn, cherchant un futur successeur, en fait son protégé et le forme aux spécificités du métier ».

**1980 – 1990 : AXA s'impose dans le paysage français.** « En France, après 25 ans dans l'opposition, la gauche revient au pouvoir en 1981. Avec elle, le spectre des grands programmes de nationalisation visant les compagnies d'assurance privées. En 1986, le ménage à trois (Drouot, Mutuelles Unies, Présence) tourne néanmoins rapidement à la cacophonie, chaque composante du groupe cherchant à s'imposer. Afin de mettre tout le monde d'accord sur la stratégie, Claude Bébéar et son chef de cabinet Françoise Colloc'h embarquent tous les dirigeants au Ténééré. De cette expérience collective naîtra une forte cohésion de groupe et une adhésion à un seul nom : AXA. »

**1990 – 2000 : AXA, leader mondial de l'assurance.** « Le début des années 90 est marqué par trois événements majeurs : la chute du mur de Berlin, la guerre du Golfe et une récession économique sévère. Cette période tendue offre aussi des opportunités à qui sait les saisir. Le deuxième temps fort de cette décennie intervient 5 ans après. À la surprise générale, AXA absorbe l'UAP qui fait deux fois sa taille. Le mariage donne naissance au numéro 1 de l'assurance français et au numéro 2 mondial. AXA enchaîne les acquisitions avec le rachat de la compagnie japonaise Nippon Dantai et celui de Guardian Royal Exchange qui lui permettent d'accroître sa présence dans 15 pays et de se lancer sur le segment de la santé via sa filiale PPP Healthcare. En 1999, huit ans après sa création, Direct Assurance ouvre son site internet. La

---

<sup>1</sup> Source : <http://www.axa.com> Consultation le 21/06/2020

digitalisation du groupe est déjà en marche. À l'aube de l'an 2000, AXA est devenue un leader mondial. Plus que jamais, son succès repose sur une culture commune. »

**2000 – 2010 : Face aux crises, AXA renforce son organisation.** « L'année 2001 est marquée par l'explosion de la bulle Internet et les tragiques attentats terroristes du 11 septembre. Un *perfect storm*. Dans cet environnement volatile, AXA reste convaincue de l'importance de ses engagements à long terme vis-à-vis de ses clients et de la société en général. Fidèle à cet esprit, AXA lance le Fonds AXA pour la Recherche afin d'améliorer, la compréhension et la prévention des risques majeurs dans le monde ».

**2010 – 2018 : Créer un nouvel AXA.** « Tremblements de terre au Japon et en Nouvelle-Zélande, Printemps arabe, crise de la zone euro, etc. Les secousses sont nombreuses en ce début des années 2010. En 2018, avec l'acquisition du Groupe XL, spécialiste de l'assurance dommages des entreprises, et l'introduction en bourse de la filiale américaine d'assurance vie et de gestion d'actifs AXA Equitable Holdings, c'est le profil tout entier du groupe qui est en train de se transformer. »

## Section 2 : Valeurs et Missions

Les quatre valeurs cardinales qui permettent à AXA d'avancer chaque jour sont les suivantes : Customer first, Intégrité, Courage, et One AXA. Pour AXA, l'essentiel est de donner la priorité à ses clients. Les quatre valeurs précitées permettent à AXA d'être guidée par de solides principes moraux et de garder l'humain au centre de tout ce que fait la société. Ces valeurs permettent également aux employés d'AXA de s'exprimer librement dans le but d'innover et être audacieux ensemble, en équipe.

AXA encourage une culture d'inclusion et de diversité. Ces dernières années, AXA s'est lancée dans une démarche visant à augmenter durablement le nombre de femmes dirigeantes, et est passés de 9 % de femmes parmi les cadres supérieurs du groupe (le top 300) en 2009 à 32 % aujourd'hui. Engagés à atteindre la parité femmes-hommes au sein de cette population d'ici 2023, ils travaillent dans tous les pays pour y parvenir.<sup>1</sup>

Parallèlement à cet engagement, ils désirent garantir que tous ceux qui travaillent pour AXA reçoivent une rémunération équitable, sans distinction de sexe. Nombreuses entités AXA se

---

<sup>1</sup> <https://www.axa.com/fr/magazine/aller-plus-loin-sur-la-route-vers-l-egalite-femmes-hommes>

dirigent aujourd'hui vers, ou ont parfois atteint, l'égalité salariale (un même salaire pour un rôle, une expérience, des compétences, une contribution ou un impact identique, indépendamment du sexe). AXA s'est engagée à éliminer tous les écarts de rémunération injustifiés, au moyen de budgets dédiés si besoin, afin d'atteindre l'équité salariale dans toutes les régions du monde d'ici 2023 au plus tard. Les normes et procédures sont par ailleurs renforcées pour qu'aucun écart ne se crée à l'avenir.<sup>1</sup>

Concernant l'égalité des sexes, AXA a adopté une approche globale de l'égalité femmes-hommes visant à rétablir l'équilibre entre tous les talents, afin de soutenir le développement des femmes et des hommes dans l'ensemble de l'entreprise. À cette fin, AXA organise des actions de mentoring qui visent à soutenir le développement d'employés à fort potentiel, en mettant l'accent sur les femmes les plus talentueuses, et servent de levier pour augmenter la représentation des femmes parmi ses principaux dirigeants. Depuis 2016, AXA a mis en place une politique parentale globale encourageant les deux parents, y compris les parents du même sexe, à prendre un congé payé à 100 % lorsqu'un enfant entre dans la famille, tandis que ses mesures d'horaires flexibles sont accessibles à tous. Ces efforts permettent à chaque employé d'apporter la meilleure contribution possible et de tirer parti de toutes les opportunités disponibles.<sup>2</sup>

En ce qui concerne le plafond de verre, AXA s'engage en faveur de la parité femmes-hommes à tous les niveaux, y compris celui des cadres supérieurs. Au plus haut niveau de direction, le pourcentage de femmes est passé de 15 % en 2017 à 24 % en 2019. Au cours de l'année écoulée, les femmes ont représenté 55 % des nouvelles nominations aux postes de direction. AXA s'est engagée à atteindre la parité femmes-hommes à l'horizon 2023.<sup>3</sup>

« Pour la quatrième année consécutive, AXA est partenaire du Women's Forum, rendez-vous international de partages d'idées et de solutions pour libérer le leadership des femmes dans l'économie et la société. »<sup>4</sup>

L'index de l'égalité femmes-hommes chez AXA est de 93 points sur 100, soit une augmentation de +10 points par rapport à 2018. Une progression qui témoigne de la volonté

---

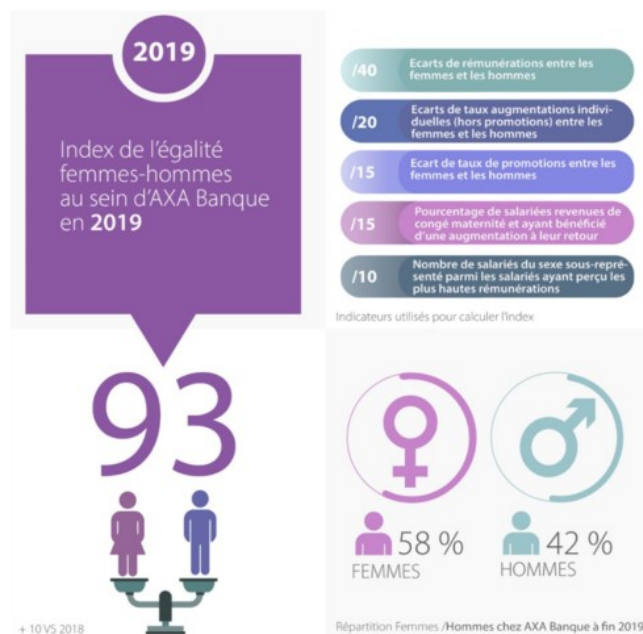
1 <https://www.axa.com/fr/magazine/aller-plus-loin-sur-la-route-vers-l-egalite-femmes-hommes>

2 Ibid.

3 Ibid.

4 Ibid.

d'AXA de mettre en place des actions concrètes en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise. La répartition femmes/hommes parmi les collaborateurs, en 2019, est de 58 % de femmes et de 42 % d'hommes. De plus, 40 % du comité de direction (présidé par Marie-Cécile Plessix, la directrice générale) est féminin.<sup>1</sup>



2

### Section 3 : Activités

Les différents métiers chez Axa protègent et sont constitués dans le but de permettre à leurs clients, particuliers et entreprises, de vivre et d'entreprendre sereinement. Il existe différentes activités :

**Activité dommages :** « L'activité dommages regroupe les assurances de dommages aux biens - automobile, habitation - et de responsabilité - civile et professionnelle. »

**Activité vie, épargne, retraite & santé :** « Nos contrats individuels et collectifs d'assurance vie distinguent d'un côté des produits d'épargne et de retraite, et de l'autre des produits de prévoyance et de santé. »

<sup>1</sup> <https://recrutement.axa.fr/le-mag/tous-nos-articles/axa-banque-egalite-femmes-hommes-2019>

<sup>2</sup> Ibid.

**Activité gestion d'actifs :** « L'activité gestion d'actifs place et gère les investissements des sociétés d'assurance du groupe et de leurs clients, ainsi que ceux de tiers, particuliers ou entreprises. »

#### Section 4 : Personnel

AXA est un employeur responsable qui fait de l'engagement des collaborateurs un élément important de sa stratégie d'entreprise. Un environnement de travail fondé sur les valeurs d'AXA est créé. Cet environnement engendre de la diversité et l'égalité des chances, promeut la participation des employés, encourage le développement professionnel et favorise le bien-être des employés. À ce jour, 160.000 collaborateurs s'engagent au quotidien pour les clients d'AXA.

**Dialogue social et mobilité :** « En tant que membre du Pacte mondial des Nations Unies, AXA s'est engagée à respecter la liberté d'association et le droit à la négociation collective. »

**Conditions de travail :** « Depuis 1993, AXA conduit un baromètre d'opinion interne qui mesure l'engagement des collaborateurs. »

**Inclusion et Diversité :** « AXA s'est engagée à promouvoir l'Inclusion et la Diversité (I&D) en créant un environnement de travail dans lequel tous les employés sont traités avec respect et dignité et où les différences individuelles sont valorisées. »

**Rémunération et avantages :** « Les règles gouvernant la rémunération ont été développées pour s'assurer que les salaires sont à la fois compétitifs par rapport au marché et déterminés selon différents critères prenant en compte non seulement les compétences individuelles et la performance, mais aussi la contribution au sein de l'équipe. »

**Développement des carrières :** « L'engagement d'AXA en faveur du développement des compétences de ses collaborateurs reste élevé, avec plus de 80 % de ses employés ayant reçu au moins une formation pendant l'année. »

#### Section 5 : Clients

AXA compte 108 millions de clients qui leur font confiance autour du monde. La mission d'AXA est de donner à chacun, les moyens de vivre une vie meilleure, car elle est l'un des plus grands assureurs au monde. Cette mission est partagée par tous les employés du groupe, ce sont eux qui proposent des services et solutions adaptés aux besoins des 108 millions de clients à travers le monde. 57 pays font d'AXA un leader mondial de l'assurance.

### CHAPITRE 3 : MÉTHODE DE RECHERCHE

Concernant la méthodologie utilisée, la construction de mon cadre théorique est basée principalement sur la recherche documentaire et donc l'exploitation des différents documents et ouvrages. La réalisation d'un guide d'entretien aidera à recueillir les données qui seront analysées à travers une matrice (grille d'analyse) et mises en parallèle à la théorie construite et aux pratiques observées au sein des entreprises. Un entretien basé sur l'utilisation d'un guide d'entretien sera réalisé afin de mettre l'interviewé(e) en condition de s'exprimer en suivant le cheminement de sa pensée. Dans ce sens, je réaliserai des entretiens semi-directifs qui permettront à l'interviewé(e) de structurer lui-même sa pensée autour de l'objet d'étude. Il s'agit d'entretiens en profondeur, qui ont une durée allant de 30 minutes à une heure et qui ont pour objectif de bien comprendre des cas particuliers. Nous utiliserons des questions ouvertes.

### CHAPITRE 4 : OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES ET CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON

Pour mon étude, j'aurai besoin de faire une collecte de données, qui d'après Quivy & Campenhoudt 2006, p.167 « est une mise en œuvre de l'instrument qui va servir d'observation afin de recueillir les informations auprès de l'échantillon retenu ». La collecte de données se fera à l'aide d'un entretien semi-directif. Cette méthode permet facilement de rebondir sur certains sujets qui nécessiteraient des approfondissements et/ou des éclaircissements. Pour mes entretiens, je me suis basée sur un guide d'entretien qui a repris les différents concepts mobilisés dans la littérature. La moitié de mes entretiens ont été réalisés face-à-face, l'autre moitié a dû être réalisée via Skype à la suite des événements et mesures de distanciations mises en place pour cause de la COVID-19. Chaque entretien a eu une durée minimale de 45 minutes. Les entretiens ont été enregistrés avec le consentement de chaque interviewé.

Afin d'apporter une meilleure réponse à mes perspectives de recherche et afin de récolter les données de terrain, j'ai essayé de constituer un échantillon le plus représentatif possible dans un premier temps, et ce, malgré les limites et les différentes difficultés rencontrées.

Mon terrain d'étude étant deux sociétés, l'une industrielle et l'autre de services, j'ai choisi d'interviewer 11 travailleurs au total, soit 5 travailleurs de chez Schindler et 6 de chez AXA. Dans la première société (industrielle), je me suis adressée au HRBP (Human Resources Business Partner) de Schindler S.A. Belgique. Dans la deuxième société, je me suis adressée

au Manager Diversité de chez AXA Groupe. Chaque responsable de chaque société a accepté d'organiser des rencontres avec les travailleurs. Lors de nos rencontres, j'ai spécifié souhaiter avoir des entretiens avec au moins 1 cadre supérieur faisant partie du comité d'entreprise de chacune des sociétés d'accueil.

J'ai ainsi réalisé 2 guides d'entretien différents : un guide d'entretien pour les cadres supérieurs faisant partie du comité d'entreprise, et un guide d'entretien pour les managers. J'ai réalisé alors 11 entretiens qui ont été ciblés comme suit :

- 2 entretiens avec des cadres supérieurs
- 9 entretiens avec des managers

### **Profils des personnes interviewées**

Afin de conserver l'anonymat des personnes interviewées, j'ai choisi d'assigner des codes à chacun de nos entretiens dans le but de guider les lecteurs. Ces codes sont répartis comme suit :

- Directrice des Ressources humaines : DRHF
- Responsable des Politiques Salariales : RPSH
- Human Resources Business Partner : HRBPF
- Responsable Maintien Wallonie : RMH
- Service Leader Commercial : SLCF
- Diversity and Inclusion Manager : DIMH
- Responsable Souscription Accident Travail : RSCTF
- Project Leader Vie : PLVF
- IT Manager : ITMF
- Project Manager Impact and change: PMICF
- Manager Data Driven : PMICF

Le tableau ci-après donne plus de détails concernant les entretiens, la date des entretiens, l'ancienneté, la fonction et le sexe de l'interviewé (e).

N.	Code	Fonction	Sexe	Age	Ancienneté	Durée	Date de l'entretien
1	DRHF	DRH	F	?	4 ans	1 heure	02/03/2020
2	RPSH	Responsable des Politiques Salariales	H	45	2 ans	1 heure 30 min.	17/02/2020
3	HRBPF	HRBP	F	45	3 ans	48 min. 10 sec	09/03/2020
4	RMH	Responsable Maintien Wallonie	H	41	8 ans	51 min. 37 sec.	24/02/2020
5	SLCF	Service Leader Commercial	F	30	6 mois	45 min. 28sec.	24/02/2020
6	DIMH	Diversity and Inclusion Manager	H	47	5 ans	42 min. 03 sec.	16/03/2020
7	RSCTF	Responsable Souscription Accident Travail	F	62	36 ans	1 heure 08 min	06/04/2020
8	PLVF	Project Leader Vie	F	32	7 ans	43 min. 34 sec.	27/04/2020
9	ITMF	IT manager	F	44	11 mois	55 min. 58 sec.	17/04/2020
10	PMICF	Project Manager Impact and change	F	26	3 ans	1 heure 02 min.	10/04/2020
11	MDDF	Manager Data Driven	F	33	2 ans	45 min	22/04/2020

L'échantillon choisi sera composé de femmes et d'hommes déjà cadres ou à potentiel. Je m'intéresserai aussi plus particulièrement à ces femmes qui sont au bord du plafond de verre ou qui l'ont franchi de manière partielle ou totale. Je viserai les employées qui sont au sein de ces organisations depuis déjà au moins 2 ans afin d'avoir des éléments concrets par rapport à l'évolution de leur carrière en tant que femmes.

Le présent travail porte essentiellement sur la situation et le ressenti des individus au sein d'une entreprise industrielle d'un côté et d'une entreprise de services de l'autre.

## CHAPITRE 5 : MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

La démarche inductive sera utilisée après une recherche exploratoire, phase ouverte dans laquelle j'ai pris le temps de me familiariser, de décrire et d'analyser le phénomène étudié. Dans cette phase ouverte, j'ai fait émerger grâce au raisonnement inductif des hypothèses cohérentes parmi plusieurs alternatives. En ce qui concerne la sélection de témoins, j'interrogerai un nombre limité de personnes dans cette étude qualitative (11 entretiens). À peu près 5 personnes dans chaque entreprise, 2 cadres et 3 collaborateurs. L'outil de collecte de données utilisé pour réaliser ce travail est le guide d'entretien. Ce guide d'entretien me servira de support pour réaliser les entretiens individuels qui me seront utiles pour la récolte des données qualitatives.

Comme enquête qualitative, cet échantillon ne sera pas représentatif. En revanche, il me permettra de mener une enquête auprès d'un certain nombre d'acteurs qui me semblent pertinents au regard de ma problématique et de mes hypothèses. On reste dans un échantillon restreint.

Mon objectif, à travers cette étude, est de proposer aux lecteurs une introduction aux questions sur les inégalités entre les femmes et les hommes dans les entreprises. Ce travail n'a pas pour ambition d'être exhaustif mais, modestement, d'amener le lecteur à avoir un raisonnement plus critique sur ces problématiques. Si cette étude se veut documentée et objective, il n'en reste pas moins qu'elle constitue un point de vue sur la question.

## CONCLUSION

En tant qu'étudiante et bientôt gestionnaire en ressources humaines, il me paraît nécessaire de réfléchir à ces questions. À travers ce mémoire, c'est directement sur la société, dans son ensemble, que je souhaite agir. Connaître l'impact d'une mise en place d'une politique de gestion des inégalités de genre et ses enjeux, appréhender l'égalité femmes/hommes dans les entreprises, c'est une façon de s'inscrire dans une volonté de reconsidérer les rapports sociaux entre les sexes, à tous les niveaux, et de donner la possibilité aux femmes et aux hommes de faire leurs choix de vie en toute conscience.

## PARTIES VI : ANALYSE DES DONNÉES

### INTRODUCTION

Dans cette partie du travail, je vais restituer les données collectées auprès des 11 travailleurs interviewés dans le cadre de ce mémoire. Les résultats sont basés sur les données obtenues à l'aide des questions ouvertes semi-structurées (voir annexe A pour le guide d'entretien général). Dans un premier temps, je présenterai les résultats des entretiens en m'appuyant sur une grille d'analyse que j'ai élaborée (voir annexe pour la grille d'analyse). Ensuite, je procéderai à une analyse comparative des politiques de gestion d'inégalités de genre de la société industrielle versus la société de services. Enfin, je comparerai les différents ressentis.

### CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DES INTERVIEWÉS ET AVIS

#### **Fonction et description des postes**

Le poste de DRH est une fonction très variable qui propose des horaires flexibles. Les journées sont donc très variables en ce qui concerne les tâches (gestion des mails, réunions d'équipes, études et analyses stratégiques, support d'équipe...). La fonction de HRBP consiste à suivre l'évolution des employé(e)s. C'est le point de contact des managers ainsi que des employé(e)s. Les HRBP travaillent sur des stratégies et des plans de développement en collaboration avec les managers. Leur principale fonction est de s'occuper du recrutement et de mettre les bonnes compétences au bon endroit. Ils bénéficient aussi des horaires flexibles.

La fonction de responsable des politiques salariales est très flexible au niveau horaire. C'est une fonction très variable qui passe de la vérification des fiches de paie à la mise en place des politiques de rémunération en concertation avec la DRH.

La fonction de Service Leader Commercial a pour but de gérer un portefeuille de clients. Le manager en question est le premier interlocuteur des clients pour les contrats de maintenance. Cette fonction propose une flexibilité horaire.

La responsable de la maintenance gère 3 chefs d'équipes de techniciens (qui gèrent 10 techniciens chacun) et 2 commerciaux (qui s'occupent des contrats de maintenance et ventes diverses). La fonction a pour rôle d'avoir une équipe de maintenance technique qui est

opérationnelle et une bonne équipe de commerciaux qui vont chercher des contrats tout en stabilisant le business sur une région donnée. Les journées de travail sont très variables avec des *One to One* (qui sont des entretiens et réunions avec les commerciaux, les chefs d'équipe des techniciens, les syndicats, les clients et le superviseur), des vérifications des indicateurs des KPI, les problèmes quotidiens à résoudre comme des *Drump beat* (qui sont des suivis faits sur les points des taux de visites des techniciens de maintenance). Les horaires sont très flexibles en fonction des besoins.

Le poste de Diversity and Inclusion impose des journées très variées avec des vérifications des chiffres, organisation de la semaine de la diversité qui a lieu une fois par an. Cette fonction a pour objectif de rendre l'entreprise beaucoup plus inclusive et diversifiée, et travaille beaucoup sur la conscientisation.

Le poste de responsable de la souscription accident du travail consiste à proposer des plans de prévention. C'est un poste de direction qui encadre 30 personnes. Les journées sont très variées (réunions avec les clients et collaborateurs, mails, analyses financières, gestion de projets). C'est une fonction qui exige beaucoup d'investissements. C'est un poste assez exigeant, mais la flexibilité est au rendez-vous.

Le poste de Projet Leader Vie est une fonction qui requiert beaucoup d'autonomie suite à la gestion des projets, les réunions et les contacts avec les *stakeholders*. Cependant, c'est une fonction très flexible au niveau des horaires.

Le poste de IT Manager est très varié (avec des tâches administratives, gestion des mails, préparations des jours à venir, des réunions ainsi que des *stand-ups* qui est un résumé de ce qui a été fait et de ce qui sera fait le jour même afin de faire avancer les projets). Les heures de travail sont flexibles.

Le poste de Project Manager, qui est aussi connu comme Consultant interne, s'occupe de la gestion des mails, de la préparation de la journée et de la semaine (ou des jours à venir), gestion des réunions, préparations des *workshops*, rapports et gestion de projets. Très grande flexibilité au niveau de la gestion des tâches ainsi qu'au niveau des horaires.

### **Diversité des genres : avis**

La diversité des genres dans les entreprises et principalement au sein des cadres supérieurs est un point assez important pour la plupart des collaborateurs interviewés. Différentes raisons ont été mises en avant pour défendre l'importance de mettre en place un

personnel cadre diversifié en termes de genre (5/11). L'une des premières raisons a été la différence d'approche qu'apporterait un personnel cadre diversifié, on parle ici de différence de style, de visions différentes, de solutions différentes. Même si l'interviewé n'est pas sûr que ce soit dû au genre, il souligne quand même ces différents points. Des études ont prouvé que la prise de décisions change quand il y a autant d'hommes que de femmes dans le top management.

Dans un environnement masculin où très peu de femmes postulent, mettre en avant ou valoriser la diversité des genres entraînerait des possibilités tant pour les hommes que pour les femmes pour un même poste en termes de compétences.

La diversité des genres empêchera que les femmes soient freinées dans leur ascension.

Étant donné qu'il y a 51 % de femmes sur la planète, il est logique de maintenir cet équilibre à tous les niveaux et à tous les secteurs. La diversité fait la différence à la fin, car en tant qu'Humain, on est éduqués à travers des stéréotypes. Il existe des stéréotypes basés sur les rôles masculins qui sont supposés être la norme. Le fait d'avoir plus de femmes à des postes à responsabilité, donne l'exemple à la nouvelle génération et aux autres femmes que cela est possible. Le genre nous définit, mais les compétences de chacun ne sont pas définies qu'en fonction du genre. Si on est distinct, c'est grâce ou à cause de l'éducation qu'on reçoit.

D'autres avis sont plus mitigés sur l'importance de la diversité des genre (4/11).

Certains interviewés ont mis en avant l'importance de la diversité mais ont aussi exprimé ses limites. Il ne faut pas absolument une diversité des genres, ce n'est pas une fin en soi.

Certains sont à faveur de cette diversité à condition que ces femmes mises à ces fonctions aient des compétences pour assumer ces fonctions. À compétence égale, lors d'un recrutement, certains interviewés seraient d'accord de prioriser la femme, dû aux carences et au déséquilibre existant des femmes à des postes de cadres supérieurs.

Cependant, d'autres avis sont moins favorables à cette diversité (1/11). Un interviewé pense que cela ne devrait pas être une obligation que de devoir mettre une femme à un poste de cadre supérieur, juste à cause de son genre. D'autres se posent la question sur l'importance de la diversité des genres : « Pourquoi il faudrait imposer 3 femmes et 3 hommes au comité d'entreprise, par exemple, alors qu'il y a peut-être des hommes plus compétents ? » Dans cette même catégorie, certains suggèrent de changer la législation pour que les droits des hommes et des femmes soient les mêmes. D'autres accusent les stéréotypes en défendant la société qui aurait évolué, ainsi que l'égalité des mœurs, une évolution des mentalités, une évolution des consciences sur les rôles de chacun, et tout cela crée un équilibre par rapport à avant ou il n'y

avait aucun équilibre. Un interviewé parle de *symbolisme* que l'on a traîné depuis des années, car à l'époque, pour un homme, réussir sa carrière était au top de ses valeurs. C'est une construction de lui-même qui est très importante et cela vient de l'histoire. L'Homme, c'est celui qui chasse, qui doit ramener la nourriture à la maison, il a pour objectif de réussir dans sa carrière, c'est un besoin. Tandis que l'autre *symbolisme* est celui de la femme, dont l'objectif premier est de s'occuper de ses enfants, elle symbolise l'affection et c'est ce modèle-là qui est en train de bouger dans la société. C'est donc une bonne évolution que d'insérer la diversité des genres au sein des entreprises pour les cadres supérieurs, mais la question à se poser serait : « ces acquis ne sont-ils pas innés de la nature et dans les gènes ? C'est peut-être un choix des femmes de rester s'occuper des enfants et un choix des hommes de réussir dans la carrière. » Hommes et femmes ne sont pas pareils, il y a plein de choses qui nous différencient, par exemple les besoins primaires.

### **Pour ou contre la mise en place des politiques de genre ?**

J'ai pu récolter les avis des différentes personnes interviewées concernant la mise en place des politiques de genre au sein des entreprises. 7 interviewés sur 11 ont un avis favorable, car tout d'abord, ils estiment qu'il est important de conscientiser les gens des différences. Ensuite, il est important de mettre en place des politiques de gestion des inégalités de genre s'il y a des domaines où les femmes en souffrent réellement. Il est facile de mesurer, car il y a des indicateurs pour mesurer cela. La mise en place de ces politiques de genre reste quelque chose d'important, car les femmes pensent leur carrière de manière différente, elles vont beaucoup moins se mettre en valeur par rapport aux hommes (exemple d'un interview pour un job, où l'homme voit une offre et se dit qu'il correspond à 80 % à ce qui est demandé et donc va postuler, alors qu'une femme va se dire qu'il lui manque 20 %, donc elle ne va pas y aller), et c'est cette vision différente qui fait que les femmes postulent moins à des postes de cadres supérieurs. D'où l'importance des politiques qui apporteraient à des femmes plus de confiance en elles et les aideraient à se créer un réseau professionnel pour aider à cela. Certains valident la mise en place des politiques, car les stéréotypes sont réels et très présents. Il faudrait des politiques qui aideraient à changer ces stéréotypes et les mentalités. Au travers des politiques, les entreprises doivent aider les employés (par le moyen d'une rééducation) à être plus justes, car si on continue d'agir de la sorte, tel que nous avons été éduqués, rien ne va changer (on continuera à mettre les mêmes types de personnes aux mêmes postes).

3 personnes sur 11 ont un avis mitigé sur la question. Une personne interviewée n'est pas totalement pour la mise en place des politiques de genre car cela peut être discriminant vis-à-vis des hommes. Dans une culture organisationnelle ouverte, ces politiques ne sont pas nécessaires, mais dans une culture organisationnelle fermée, il se pourrait qu'il faille mettre ces politiques en place tout en les encadrant. Un deuxième interviewé parle d'*effets d'annonce* quand on parle de quotas. Il n'est pas pour « pousser la diversité à tout prix », mais pour qu'elle soit là. Il trouve qu'elle est importante, aussi importante que la diversité d'âge, de culture, à tout point de vue, pour autant qu'on ait les compétences de base. La troisième personne reste avec un avis mitigé, car il y a une quinzaine d'années, afin de pouvoir avoir un poste à responsabilité, il fallait que la femme montre/fasse un peu plus qu'un homme pour pouvoir être certaine d'en faire assez ou autant que les hommes. Ceci était vrai il y a quelques années, mais aujourd'hui, ce n'est plus vrai, car de nos jours les femmes ont les mêmes possibilités que les hommes. Cependant, il ne faudrait pas non plus que le courant s'inverse en mettant en place ces politiques de genre. Quand il y a un poste à combler, il ne faudrait pas imposer les femmes à certains postes, juste pour remplir des quotas, cela pourrait être vexant même pour les femmes qui ont fait leur chemin sans cette exigence des quotas, et frustrant pour les messieurs qui voient leur avenir ralenti par des quotas (il faut garder le même degré d'objectivité pour des candidats masculins et féminins).

1 interviewé sur 11 a un avis négatif concernant la mise en place des politiques de genre, car cela crée d'autres inégalités (exemple : inégalités envers les hommes, homosexuels, couleurs, religion). Celui-ci trouve que la mise en place des politiques de genre reste trop limitative à l'aspect genre. Un homme serait très mal vu s'il demandait des congés parentaux alors qu'il ne devrait pas, on se demanderait s'il est vraiment intéressé par son poste. On pourrait parler d'une certaine discrimination si on commence à mettre des femmes là où elles n'ont pas suivi de formations. Cette personne est contre les quotas, car « si une femme pourvoit un poste, cela doit être par ses compétences et non pas parce que c'est une femme », car cela pourrait creuser encore plus le fossé et les stéréotypes.

### **Impact de la mise en place des politiques de genre (positif ou négatif)**

À la suite de mes entretiens, j'ai pu recenser 7 personnes sur les 11 interviewés présentant différents impacts que je qualifierais de positifs à 100 % concernant la mise en place des politiques de genre. La conscientisation des gens, surtout des anciennes générations. La suppression des aprioris. Plus d'égalité et une réduction des clichés et des stéréotypes (les

femmes s'occupent des enfants, sinon c'est mal vu) pour une évolution des mœurs et des mentalités. En conséquence, cela pallierait les biais. Les mêmes opportunités de travail et de développement pour les hommes et les femmes.

Quelques interviewés (2/11) m'ont présenté des impacts assez mitigés. En citant comme arguments positifs : l'évolution des mentalités, des perceptions et la conscientisation, l'ouverture des perspectives pour les femmes qui ne croyaient pas que cela était possible, l'ouverture des espaces du possible dans les esprits des gens en prouvant qu'il y a une place pour toutes les femmes. En parallèle, ces mêmes personnes ont parlé de dommages collatéraux avec la stigmatisation des femmes qui pourrait se renforcer et par conséquent creuser des inégalités. Le courant pourrait s'inverser avec les quotas, au point où les femmes pourraient commencer à penser qu'elles ne sont pas supposées faire autant qu'un homme ou ce qu'un homme est supposé faire dans son travail.

Un interviewé sur 11 a avancé un impact que je qualifie de négatif à 100 %, en disant que la mise en place de ces politiques peut être discriminatoire. À vouloir bien faire, on peut commettre d'autres discriminations envers les hommes, les homosexuels et d'autres catégories. Il trouve cela contreproductif, car il n'est pas question d'hommes ou de femmes, mais plutôt de conscientisation des gens au lieu de politiques de gestion des inégalités de genre.

## CHAPITRE 2 : COMPARAISON DES POLITIQUES DE GESTION DES INÉGALITÉS DE GENRE DE LA SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE VS DE SERVICES

### **Politiques de genre mises en place au sein de l'entreprise et Culture organisationnelle**

<b>Politiques de gestion des inégalités de genre</b>	
<b>Entreprise Industrielle</b>  <b>SCHINDLER S.A.</b>  Sécurité/qualité/orientation client/diversité homme-femmes	<b>Entreprise de services</b>  <b>AXA</b>  4 principales valeurs : One AXA, Courage, Intégrité, Customer first (client au centre de ses préoccupations)
<b><u>Politiques de gestion de carrière :</u></b>	<b><u>Politiques de gestion de carrière :</u></b>

<p><b>Pas de quotas</b> (mais des objectifs pour être sûr que les processus sont mis en place) et intéressé à avoir un panel divers dans le recrutement - des activités sont mises en place - des workshops pour les femmes et pour les hommes aussi avec pour but de conscientiser/informer - des formations sur les impacts négatifs de la discrimination du genre et comment éviter ce type de préjugés (préjudice).</p> <p><b>Au niveau du recrutement</b> : un travail profond est fait sur la description des postes et des offres disponibles, car certains mots peuvent abstenir les femmes de postuler. Des enquêtes sont faites de temps à autre.</p> <p><b>Recrutement</b> : le groupe travaille sur le descriptif, et plus précisément, sur les mots employés pour décrire les postes de travail, dans le but d'attirer plus de femmes dans les métiers proposés. - Un des objectifs du groupe, c'est d'engager des femmes - Foundation of leadership for women créée spécialement pour le développement des femmes</p> <p><b>Programme féminin</b> : Female Leadership programme de coaching pour le développement dédié aux femmes - Programme développement de talents (tous : hommes ou femmes).</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Politiques familiales qui intègrent l'égalité entre femmes et hommes :</u></b></p> <p><b>Télétravail</b> – Favorise le télétravail</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Politiques du temps de travail :</u></b></p> <p><b>Flexibilité</b> - Processus d'évaluation (idem pour tous, pas de favoritisme).</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Politiques salariales et plafond de verre :</u></b></p> <p><b>Salaires</b> – Le responsable compensation &amp; benefits se charge de cette analyse très régulière.</p>	<p><b>Réseau de femmes</b> (WoMen's Network) pour femmes et pour hommes.</p> <p><b>Gestion des talents</b> (mettent l'accent sur des talents féminins avec des plans des successions), recherche de femmes talentueuses cachées qui ne montrent pas toujours leurs ambitions et ils font un accompagnement.</p> <p><b>Global parent Tandem</b> (une femme qui accouche a le droit partout dans le monde aux mêmes avantages à 16 semaines, soit 1 semaine de plus qu'en Belgique, payées à 100 % - <b>Incite à la transversalité et à la mobilité</b> interne (carte de formation et aide à l'accompagnement).</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Politiques familiales qui intègrent l'égalité entre femmes et hommes :</u></b></p> <p><b>Télétravail</b> – Favorise le télétravail.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Politiques du temps de travail :</u></b></p> <p><b>Flexibilité</b> – Favorise la flexibilité.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Politiques salariales et plafond de verre :</u></b></p> <p><b>Salaires</b> : Analyse pour les salaires, si les hommes et les femmes ont le même salaire - Objectifs à atteindre (quotas pour 2023 : avoir 50 % de femmes).</p>
---	--

### **Importance de la mise en place des politiques de genre**

La mise en place des politiques de genre connaît son importance à ce jour. Pour donner suite aux entretiens faits, différentes raisons de l'importance de la mise en place des politiques

de genre ont été mises en avant. Cette procédure favorise la diversité des points de vue lors de prises de décisions. On ne parle pas juste de diversité au sein des recruteurs, mais aussi et surtout au sein des candidats, cela crée de la disponibilité des ressources. Elle aide à faciliter l'acceptation des femmes dans ce genre de postes à responsabilités. La mise en place des politiques de genre met un stop aux aprioris, préjugés et biais qui existent dans des secteurs masculins. Elle a une très grande importance, car elle pallie aux réelles souffrances des femmes (différence de salaires, pas les mêmes opportunités). Ces politiques favorisent les couples où les deux conjoints sont carriéristes. Cela aide à conscientiser les gens et à augmenter la visibilité des femmes talentueuses et compétentes, tout en favorisant un changement culturel et un changement des mentalités. Ces politiques informent sur les aprioris qui existent encore (que les femmes vont être beaucoup plus absentes que les hommes du fait des grossesses qui entraîneront un effectif en moins pendant trois ou quatre mois pour une charge de travail qui restera la même). La mise en place de ces politiques affirmerait l'importance de gérer ce genre de situations avec beaucoup de bons sens et de flexibilité, car ce sont des choses qui pourraient faire peur. La mise en place de ces politiques apporte de la liberté au gens. Plus de liberté apporte plus de productivité, suite à l'impact que cela produit sur le bien-être personnel ; et cela permet d'agrandir le marché, tout reste lié. Ces politiques apportent les changements ancrés dans la société, cassent les standards en encourageant la diversité, rendent le monde du travail plus juste et nous laissent rêver au nouveau monde de possibilités. L'implantation de ces politiques aide les femmes à avoir plus confiance en elles et à se dire qu'elles aussi sont capables d'être managers. C'est important, car cela apporte une parité entre hommes et femmes.

### **Pourquoi les politiques sont-elles mises en place ?**

Dans les grandes sociétés, les politiques d'égalité des genres sont mises en place pour diverses raisons que j'ai pu recueillir dans mes entretiens. La toute première raison est la poursuite de la diversité d'opinions au sein du comité de décisions.

« Toutes les grandes boîtes américaines sont déjà bien avancées à ce sujet, Schindler se rattrape et ne veut pas rester derrière, car ils voient via les autres entreprises les avantages (comme la disponibilité des ressources, diversité des solutions, etc.). Schindler le fait aussi dans le but d'être un employeur correct, non discriminatoire, et pas forcément pour faire mieux que les concurrents. »

AXA veut être une société diversifiée et inclusive, et dans le monde d'aujourd'hui, une société ne peut pas se permettre de ne pas être diversifiée et inclusive, sinon elle ne va pas attirer

les bons talents et les bons clients. Dans la société de nos jours, il est important d'avoir une moitié hommes et une moitié femmes dans les postes à responsabilités. Il est prouvé par des études que le mélange entre hommes et femmes génère une cohésion positive.

« Un équilibre qui apporte une certaine intelligence émotionnelle. »

Autre point important : « Une minorité va toujours s'adapter à la majorité quand elle reste une minorité. Donc, en pratique, quand on reste une femme dans un comité de direction où il y a 9 hommes, la femme aura tendance à s'adapter au style de management masculin, sinon elle n'aura pas de poids. Il faut au moins 30 % de minorité avant qu'elle ne devienne elle-même et qu'elle commence à influencer la prise de décision. »

L'autre raison est le fait que ce sujet soit un sujet d'actualité.

- « Puisqu'on en parle très souvent, on vérifie au niveau de la paie si les salaires sont correctement répartis. »
- « C'est l'un des combats du siècle de mettre les femmes en avant et qu'elles aient les mêmes chances que les hommes, surtout dans les sociétés masculines. »

Aussi pour faire face aux stéréotypes et à certaines idées du passé.

- « Les sociétés évoluent aujourd'hui, les gens pensent différemment. »
- « Le monde évolue, le monde change, il y a de la diversité, trop de mixité. Et en tant qu'entreprise, tu ne peux pas te permettre de rester sur tes vieux systèmes. Si tu veux que ton business évolue, tu as intérêt à avoir de la diversité dans ton personnel. »
- « AXA fait des choses pour encourager et promouvoir la diversité et l'inclusion, pas seulement pour le marketing. Pour mieux se connecter au marché, aux minorités, il est important que depuis l'interne, l'entreprise puisse se refléter au marché externe, pour mieux performer, mieux comprendre son public. »

L'autre raison est de l'ordre de la parité et de la justice.

- « Il est question d'avoir des caractéristiques spécifiques de femmes et d'hommes pour mieux gérer et ouvrir l'opportunité à avoir plus de femmes qui ont les compétences pour des postes de cadres, et inciter les femmes. »
- « Pour une parité parfaite au niveau du comité (pas de quotas, mais un effort conscient). »
- « Pour que les femmes aient moins à chercher et à se battre pour y arriver. »

### CHAPITRE 3 : DIFFÉRENTS RESSENTIS

Après avoir recensé tous les avis des personnes interviewées, on retrouve divers ressentis que l'on répartit en trois groupes : les ressentis que pourraient avoir les femmes d'un côté, et ceux des hommes de l'autre côté.

Concernant les hommes, il pourrait y avoir du mécontentement. Ils pourraient penser que l'on donne toutes les opportunités aux femmes et se sentir ainsi discriminés par la mise en place de ces politiques au sein des entreprises. Les hommes pourraient se sentir menacés par le recrutement d'une femme plus intelligente ou qui a plus de compétences. Il peut y avoir un sentiment d'injustice par rapport aux taux de quotas imposés d'au moins une femme dans le comité d'entreprise. Très souvent, le manque de reconnaissance des compétences féminines est à l'origine. Certaines responsabilités pèsent aussi sur les hommes quand les femmes choisissent de rester à temps partiel, l'homme se sent alors en quelque sorte obligé d'évoluer dans sa carrière pour subvenir aux besoins de la famille, les choix au sein des familles ont un impact sur la carrière. Il pourrait y avoir de la jalousie de la part des collègues qui voient une collègue évoluer, surtout si c'est une femme ou une jeune femme. Le fait de ne pas se sentir impliqués dans le processus : il peut y avoir une certaine frustration de la part des hommes, car contrairement aux femmes, ils n'éprouvent pas le même besoin de se retrouver entre eux au sein de l'organisation et de se battre.

Concernant les femmes, elles ont quand même une certaine pression, car elles doivent faire leurs preuves avant d'être acceptées. La mise en place de ces politiques encourage, motive, apporte du bon stress qui challenge ces femmes. Elles se sentent encadrées, en confiance et valorisées par ces politiques. Dans les cas spécifiques de maternité, ces politiques aident à déculpabiliser un peu et à concilier vie privée-vie professionnelle.

Dans le cadre des fonctions RH, elles peuvent se sentir limitées. Cela se justifie par le fait qu'une bonne évolution de leur carrière au sein de l'entreprise nécessite un rapprochement plus important. Cela nécessite d'être bien perçu par ses collègues et collaborateurs. La difficulté ici ne dépend pas de l'opposition des genres, mais de l'affirmation de leur nature de femme. Cette affirmation des femmes qui tend plutôt à la considération des perceptions personnelles qu'à l'opposition des genres peut ne pas être une réalité, car un sentiment de malaise peut être ressenti lorsque le poste est donné sur la base du fait d'être une femme et non sur celle du mérite. Une femme qui arrive au comité se sentira mal à l'aise de prendre un temps partiel. Il est impossible de travailler 80 % en étant membre d'un comité de direction. Les femmes

adoptent très vite un comportement d'hommes quand elles atteignent ce niveau. Dans certaines interviews, ce changement de comportement est justifié, car c'est en fonction du poste occupé et non parce que c'est une femme. Certaines femmes doivent parfois s'affranchir et montrer qu'elles savent de quoi elles parlent dans le but de se faire respecter et accepter. Certaines ressentent de la frustration et peuvent parfois être vexées quand elles ressentent un rejet de la part des collègues masculins qui ne comprennent pas la présence d'une femme sur un chantier, par exemple. Certaines femmes avec de hautes responsabilités peuvent craindre des comportements irrespectueux des clients.

Certaines femmes n'aiment pas les quotas, car très souvent elles entendent qu'elles sont nommées grâce à leur genre (même s'ils font très attention à mettre quelqu'un à un poste en fonction des compétences).

## **PARTIES VII : DISCUSSION**

Mon étude a pour but d'apporter un regard plus appuyé sur la gestion des inégalités de genre et plus particulièrement d'exposer les politiques mises en place pour faire face aux inégalités de genre au sein des entreprises industrielles et de services installés en Belgique de nos jours. Ainsi, j'ai réalisé mon étude sur la base de 3 hypothèses.

Dans le cas pratique d'Annie Cornet et Philippe Warland, il nous est cité différents actes menés par des entreprises qui font preuve de la volonté d'intégrer la diversité dans la stratégie organisationnelle : « la signature de chartes, l'implication dans des processus de labellisation, le lancement d'opérations de communication internes et externes, l'élaboration de plans diversité et leur évaluation ».<sup>1</sup> Dans le livre d'Hélène Garner, il est stipulé que les DRH prennent conscience des enjeux de la gestion de la diversité et doivent adapter, faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines dans le but de répondre à ces enjeux. En termes de gestion des ressources humaines, deux enjeux importants sont mis en avant. Le premier, au niveau du recrutement, avec pour but de rendre les procédures le plus *objectivables*. Le deuxième, au niveau de la gestion des carrières, consiste à assurer l'égalité en termes de

---

<sup>1</sup> Annie Cornet et Philippe Warland., *Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de gestion des ressources humaines*. • Atelier des Presses, 2013.

promotion et d'avancement, de mobilité et de rémunération.<sup>1</sup> Dans la littérature, ces politiques sont réparties en quatre grandes catégories : on parle de politiques de gestion de carrière, de politiques familiales qui intègrent l'égalité entre femmes et hommes, de politiques du temps de travail ou flexibilité, et de politiques salariales et plafond de verre. Les résultats de mes entretiens montrent que ces politiques citées ci-dessus sont bien mises en place au sein des entreprises. Tout ceci nous apporte les informations concernant ma première hypothèse « *H1 : Les politiques de gestion des inégalités de genre ainsi que leur mise en place sont divergentes en fonction du secteur d'activité.* » Sur ce, on se rend compte qu'il n'y a pas de réelle distinction entre les politiques mises en place dans les sociétés industrielles et celles mises en place dans les sociétés de services. Tout est une question de choix organisationnel et très souvent ces différents secteurs utilisent les mêmes politiques.

Quant à ma deuxième hypothèse : « *H2 : Les politiques de gestion des inégalités de genre ont plus d'intérêt et d'importance au sein des entreprises de services qu'au sein des entreprises industrielles.* », les résultats ont mis en évidence l'intérêt et l'importance de la mise en place de ces politiques au sein des entreprises, qu'elles soient de services ou industrielles. Il a été dit que ces procédures favorisent la diversité des points de vue lors de prises de décisions. Elles aident à faciliter l'acceptation des femmes à des postes à responsabilités. La mise en place des politiques de genre met un terme à certains aprioris, préjugés et biais existants dans des secteurs masculins, pour cette raison, elle a une très grande importance. Ces politiques aident à atténuer certaines souffrances féminines, on parle ici de différence de salaires et d'opportunités au sein des organisations. Non seulement elles alertent et occasionnent des changements ancrés dans la société tout en renversant les standards, mais elles nous conduisent aussi à un monde de travail plus juste. Selon les auteurs, ces politiques doivent être très visibles, car elles sont en effet très importantes. Habituellement, il est répondu que discriminer c'est mal, tant sur le plan légal que sur le plan moral, c'est pour cette raison que plusieurs entreprises se penchent sur la question.<sup>2</sup> Concernant la promotion de l'égalité entre femmes et hommes, les entreprises ont leur rôle à jouer, non seulement dans le rayon professionnel et économique (mixité des emplois, égalité de salaires et de carrières...), mais aussi en mettant en place des réglementations pour

---

<sup>1</sup> Hélène Garner-Moyer, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir* 2006/1 (n° 7), p. 23-42. DOI 10.3917/mav.007.0023

<sup>2</sup> Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management*. Septembre 2007.

une meilleure citoyenneté sociale.<sup>1</sup> La direction des ressources humaines doit être l'acteur principal de la mise en œuvre des politiques de gestion de la diversité au sein des structures organisationnelles. De même, elle doit épauler la hiérarchie intermédiaire qui va devoir, de manière directe, faire face aux appréciations positives comme négatives de cette politique de gestion de la diversité de la part des employés. Publiquement, elle doit exposer et diffuser cette politique en interne pour que l'encadrement intermédiaire ne soit pas seul à affronter les réactions. Accompagner d'une opération de communication la mise en œuvre de cette pratique de gestion de la diversité, pourrait être une manière de la rendre légitime, tant auprès des employés intéressés que de leurs chefs ou candidats à qui cela pourrait s'appliquer.<sup>2</sup>

Enfin, selon ma troisième perspective de recherche qui suit : « *H3 : Les politiques de gestion des inégalités de genre ont beaucoup plus d'impact sur les femmes au sein des entreprises industrielles de services et en Belgique.* », on retrouve des impacts positifs comme négatifs sur les femmes mais aussi sur les hommes. Les résultats concernant les ressentis des hommes ont révélé que les politiques d'égalité des genres pourraient provoquer du mécontentement, de la jalousie, de la frustration, un sentiment de discrimination ou d'injustice par rapport aux quotas. Les hommes pourraient se sentir menacés par le recrutement d'une femme plus intelligente ou qui a plus de compétences. Concernant les ressentis des femmes, il a été révélé que celles-ci auraient tout de même une certaine pression, une certaine crainte des comportements irrespectueux des clients et une frustration quand elles ne sont pas acceptées par les collègues masculins. Cependant, la mise en place de ces politiques aide à éliminer ces craintes que ressentent les femmes, tout en les stimulant. Elles se sentiraient donc encadrées, aidées, en confiance et valorisées. Dans les cas spécifiques de maternité, ces politiques aident à déculpabiliser un peu et aident à concilier vie privée-vie professionnelle. Les femmes adoptent très vite un comportement d'hommes quand elles atteignent ce niveau. Dans certains interviews, ce changement de comportement est justifié, car c'est en fonction du poste occupé et non parce que c'est une femme. Selon les auteurs, dans la mesure où chaque poste qui représente des *défis*, implique une capacité à maîtriser très rapidement un nouvel environnement, de nouvelles problématiques, et à encadrer de nouvelles équipes, l'adhésion au groupe des cadres à potentiel implique une forte aptitude d'adaptabilité à ces postes. Pour les

---

1 Marie-Thérèse Lanquetin et al, « Acquisition des droits sociaux et égalité entre les femmes et les hommes », *Revue de l'OFCE* 2004/3 (no 90), p. 461-488. DOI 10.3917/reof.090.0461

2 Hélène Garner-Moyer, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir* 2006/1 (n° 7), p. 23-42. DOI 10.3917/mav.007.0023

femmes s'ajoute à ces défis dits *habituels*, le fait d'être *rares* à ces postes, ce qui constitue en soi une cause supplémentaire de stress.<sup>1</sup> L'affectation à des postes à responsabilités peut avoir des conséquences paradoxales pour les femmes. En même temps que ces affectations manifestent la confiance des patrons envers ces femmes, elles n'effacent pas chez elles, le sentiment d'avoir une responsabilité très forte qui pèse sur leurs épaules : « ne pas avoir le parcours type peut, en effet, provoquer des réactions hostiles parmi les pairs masculins, car finalement, demeure l'idée que si on est là, c'est parce qu'on est des femmes ». En revanche, si ces femmes reconnaissent et valorisent la volonté de l'entreprise de mettre des femmes à des postes de responsabilité, elles sont aussi parmi les premières à souligner leur anxiété d'échouer et leur appréhension de ne pas être à la hauteur du challenge.<sup>2</sup> Certaines femmes déclarent être capable de lutter contre le sentiment de culpabilité.<sup>3</sup> Les femmes « bénéficiaires » de cette ascension professionnelle sont souvent stigmatisées par les autres employés qui estiment qu'elles n'ont pas les compétences. On observe aussi des comportements hostiles de collègues masculins vis-à-vis de l'ascension d'une des leurs.<sup>4</sup>

## **RECOMMANDATIONS**

Dans la continuation de mes résultats et de ma discussion, je vais dès à présent proposer des recommandations afin de permettre aux entreprises, peu importe le secteur, de mieux appréhender la gestion des inégalités de genre.

### **Proposition de politiques de genre ou autres**

Premièrement, en créant des modèles qui favorisent et compensent la rentabilité à la présence, les entreprises devraient opter pour des politiques dites d'égalité et non de gestion d'inégalités. Ce seraient des modèles qui favoriseraient une plus grande diversité, des modèles qui incluraient à la fois les femmes et les hommes par rapport à leurs compétences et non par

---

1 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

2 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

3 Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 • Avril-juin 2005

4 Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh. *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management*. Septembre 2007.

rapport à leur genre. Ces modèles aideraient à concilier vie privée et vie professionnelle, et cela passerait par des campagnes. Les entreprises devraient aussi s'intéresser davantage aux politiques d'égalité au sein des familles. On parle ici des politiques familiales du législateur ou lors d'un divorce, par exemple, où on n'imposerait pas la garde des enfants à la femme, mais où on proposerait ou inciterait la garde partagée. L'homme et la femme s'impliqueraient ainsi de manière égale à l'éducation des enfants et côté carrière, cela n'impacterait pas que la carrière des femmes. Les entreprises pourraient essayer de mettre en place davantage d'outils de performance, comme par exemple le *PM* qui est le *Performance Management*. Cet outil stipule les objectifs à atteindre avec une partie fixe correspondant à la maîtrise de la fonction, comment la personne évolue, et une partie variable correspondant aux efforts faits pour exercer la fonction de manière plus spécialisée.

Deuxièmement, les entreprises devraient être en mesure de proposer plus de flexibilité horaire et offrir des carrières à mi-temps ainsi que des 4/5èmes. Toutes les entreprises administratives devraient autoriser le télétravail. Des activités comme le yoga à l'heure de pause et des rencontres avec psychologue devraient être disponibles au sein des sociétés. Toutes devraient mettre à disposition une crèche pour que les femmes puissent y laisser leurs enfants. Les entreprises devraient valoriser et mettre en évidence l'aspect émotionnel des femmes et montrer que cela n'est pas un frein pour le succès de la société.

Ensuite, plus spécifiquement, les entreprises devraient encadrer les femmes et travailler sur l'acceptation de ces femmes dans les métiers plus techniques où on ne trouve très souvent que des hommes. Il serait très important de conscientiser les employés avant de mettre en place des politiques de quotas ou des règles plus spécifiques concernant l'égalité des chances. Elles devraient organiser une chasse aux aprioris et créer plus de rencontres informelles (petits-déjeuners, lunches), cela devrait conscientiser les gens sur les biais et les stéréotypes ancrés dans les mœurs.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Il convient de rappeler au terme de mon travail de recherche que son objet était de traiter un peu plus en profondeur les questions concernant les inégalités de genre au sein des entreprises industrielles et de services en Belgique, et de savoir quels étaient les impacts de ces politiques sur les individus. Dans le but de mener à bien ce travail, j'ai dans un premier temps abordé le thème des inégalités de genre en rappelant préalablement les notions de base et en précisant de quelles inégalités j'allais parler dans mon mémoire. Ensuite, il a été question pour moi d'introduire la gestion des ressources humaines en présentant l'histoire, le parcours et l'évolution de celle-ci. Dans la troisième partie de mon travail, j'ai fait le lien entre les deux premières parties. Ce lien a abouti à l'élaboration de ma problématique, à ma question de recherche, ainsi qu'à mes différentes hypothèses. Puis la quatrième partie est venue conclure avec les impacts sur les individus.

Je me suis ensuite intéressée, dans la cinquième partie, à la pratique, c'est-à-dire à la méthodologie de recherche et une étude plus matérielle de la question des inégalités de genre au sein des entreprises. J'ai pu présenter les deux entreprises, l'une industrielle et l'autre de services, où les entretiens se sont déroulés ; et pour finir, j'ai aussi présenté la méthode de recherche. Mon échantillon est constitué de cadres supérieurs et aussi de responsables hiérarchiques. J'ai détaillé mon échantillon, la méthode d'analyse des données et aussi les limites associées à ce mémoire.

L'analyse des données empiriques, qui est la sixième partie de mon mémoire, m'a permis de mettre en parallèle les différents entretiens effectués et recueillir ainsi les données nécessaires à l'élaboration de mon analyse. J'ai élaboré une grille d'analyse qui m'a servi de support de base pour mes conclusions. Cette grille était répartie en 3 grandes catégories : présentation des interviewés et leurs avis concernant la problématique, tableau comparatif des politiques de gestion des inégalités de genre dans la société industrielle versus la société de services, et les différents ressentis. Dans ma discussion, j'ai pu confronter mes différentes hypothèses à la pratique, ainsi j'ai pu confirmer ma première hypothèse. En listant les principales politiques de gestion des inégalités de genre mises en place au sein des sociétés industrielles et de services en Belgique, j'ai pu tirer la conclusion qu'il n'y a pas de réelle distinction entre les politiques mises en place dans les sociétés industrielles et celles mises en place dans les sociétés de services. Ce sont des choix organisationnels, et très souvent, ces différents secteurs utilisent les mêmes politiques.

Concernant ma deuxième hypothèse qui est sur l'intérêt et l'importance de la visibilité des politiques de gestion des inégalités de genre au sein des entreprises industrielles et de services en Belgique, il est évident que tous les acteurs se rejoignent sur l'affirmation de cette hypothèse et donc la confirment.

Par ailleurs, ma troisième hypothèse a permis de lister tous les ressentis des différents individus, hommes comme femmes. Cette liste infirme mon hypothèse et prouve en effet que les politiques de gestion des inégalités de genre ont un réel impact sur les individus en général, qu'ils soient hommes ou femmes, car ce sont les premiers concernés.

En somme, toutes les sociétés devraient prêter une attention particulière aux politiques de gestion des inégalités de genre de nos jours et mettre en place des politiques d'égalité qui contribueraient à faire évoluer les mentalités et équilibrer le modèle hommes et femmes. On attend des personnes qui arrivent à des postes de cadres, d'être plus présents. C'est un problème d'organisation générale de travail des entreprises, un vieux modèle qui colle assez bien au modèle masculin. Il faudrait peut-être exiger plus de rentabilité que de présence, car quelqu'un qui reste des heures au bureau n'est pas forcément plus productif que quelqu'un qui passe moins de temps au bureau.

Ce ne sont pas que les entreprises qui doivent mettre en place des outils ou des politiques pour la diversité des genres. La société, les écoles jouent un rôle important sur le comportement, les attitudes et l'acceptation des gens.

En tant que femme, il faudrait aussi prendre davantage part au combat par des initiatives personnelles. Il faudrait se battre et créer sa chance, choisir les bons partenaires qui vont aider dans notre évolution professionnelle, si tel est notre choix. Il y a une part de victimisation qui doit être oubliée ou mise de côté.

## LIMITES

Cette étude m'a permis de connaître les méthodes utilisées par les entreprises pour faire face aux inégalités de genre, et par conséquent de voir l'importance des politiques de gestion d'inégalités de genre au sein des entreprises industrielles et de services en Belgique, et de savoir quels étaient leurs impacts sur les individus. Les résultats de mon étude sont cependant partiellement abstraits, ce mémoire présente un certain nombre de limites :

- Il existe une limite quant à la validité des résultats au niveau de l'ensemble des deux secteurs mis en avant, car ma recherche est basée sur une étude qualitative, par des entretiens semi-directifs avec 11 travailleurs (6 dans le secteur des services et 5 dans le secteur industriel).

- Il existe également une limite au niveau de la théorie, car peu d'études se sont vraiment intéressées à ce sujet, et à ces deux secteurs en particulier, d'où une difficulté quant à la généralisation et la confrontation du terrain à la théorie.

- Enfin, une dernière limite concerne le manque de temps qui ne m'a pas permis d'avoir accès à une entreprise qui ne mettait pas en place les politiques de gestion d'inégalités de genre. Avec pour but de vérifier et comparer par la suite deux types d'entreprise, l'une avec politiques et l'autre sans politiques ainsi que les impacts respectifs.

Face à ces limites, il est important de proposer quelques pistes d'amélioration pour le travail.

- Il serait intéressant de procéder à plus d'entretiens dans chaque secteur mis en avant, avec pour but d'augmenter mon échantillon et avoir une meilleure validité des résultats au niveau de l'ensemble des deux secteurs d'activité.

- Il serait également intéressant d'explorer davantage une comparaison entre différentes entreprises du même secteur d'activité, afin de voir les différentes politiques de gestion d'inégalités de genre mises en place au sein de différentes structures et leurs différents impacts sur les individus, car le cas d'une entreprise dans un secteur ne peut être généralisé à toute les entreprises du secteur.

- Enfin, la littérature identifie la théorie des effets de revenu et la théorie des effets de substitution qui révèlent une corrélation négative entre « le salaire du conjoint ou le nombre d'enfants et l'offre d'emploi de la femme », cependant, dans nos données les candidates

interviewées avaient en moyenne deux enfants. Ainsi, il serait intéressant de faire une étude comparative entre le nombre d'enfants et l'offre d'emploi de la femme afin de trouver un commun accord sur l'ajustement des politiques de gestion des inégalités de genre à mettre en avant au sein des entreprises.

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. OUVRAGES GÉNÉRAUX ET MANUELS

Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh., *Manuel de formation pour le Management de la Diversité. International Society for Diversity Management*. Septembre 2007.

François Pichault et Jean Nizet., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Paris : Éditions du seuil, 2000.

Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines*, Gestion 1994/ 4e Édition.

Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines et gestion des personnes*, Educapôle Gestion 2007/ 6e Édition.

Dimitri Weiss, *Les fonctions ressources humaines*, Les Éditions d'Organisation, 1992.

Annie Cornet et Philippe Warland., *Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de gestion des ressources humaines*. Atelier des Presses, 2013.

### 2. ARTICLES

E. Fassin, « L'empire du genre. L'histoire politique ambiguë d'un outil conceptuel », *L'Homme* 2008/3-4, n° 187-188, p. 375-392.

Marie-Thérèse Lanquetin, « Égalité, diversité et discriminations multiples », *Travail, genre et sociétés* 2009/1 (N° 21), p. 91-106. DOI 10.3917/tgs.021.0091.

Marie-Thérèse Lanquetin et al., « Acquisition des droits sociaux et égalité entre les femmes et les hommes », *Revue de l'OFCE* 2004/3 (no 90), p. 461-488. DOI 10.3917/reof.090.0461.

Jacqueline Laufer, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », les politiques d'égalité professionnelle en entreprise, *Travail et Emploi* n° 102 Avril-juin 2005.

Jacqueline Laufer, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion* 2004/4 (no 151), p. 117-127. DOI 10.3166/rfg.151.117-128.

Danièle Meulders, Robert Plasman et François Rycx1., « Les inégalités salariales de genre : expliquer l'injustifiable ou justifier l'inexplicable », *Reflets et Perspectives*, XLIII, 2005/2.

Marie-Thérèse Letablier, « Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques », *Conseil d'analyse économique*, 1999.

Caroline Cintas, Eric Vatteville., « La GRH confrontée à la diversité HRM CONFRONTING DIVERSITY ». *Économies et sociétés*. Série KC, Études critiques en management, ISMEA, 2012.

Hélène Garner-Moyer, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir* 2006/1 (n° 7), p. 23-42. DOI 10.3917/mav.007.0023.

Naschberger C., Quental C. et Legrand C. (2012), « Les leviers de carrière : la perception des managers », *23ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources humaines (AGRH)*, Nancy.

Naschberger, C., C. Quental et C. Legrand (2012). « Le parcours de carrière des femmes cadres : pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter ? », *Gestion*, 37(3), p.43-50.

Autain, C. (s.d.). « Les droits des femmes L'inégalité en question », Paris, France : Les essentiels Milan.

Fremault, C. (2011). « Égaux ? Pièges et réussites de l'égalité hommes-femmes », Liège, Belgique : Lucpire Editions.

### 3. DOCUMENTS INTERNET

France tv éducation, Pourquoi y a-t-il des inégalités de salaires homme/femme ?

<<https://www.youtube.com/watch?v=1adJUUhvp0>>

European Bank for Reconstruction and Development, L'égalité hommes-femmes, ça marche.

<<https://www.youtube.com/watch?v=nvDPU1Re0ng>>

Schindler Belgique, Ascenseurs, escaliers mécaniques et trottoirs roulants.

<<http://www.schindler.be>> Consulté le 21/06/2020

Axa Belgium

<<http://www.axa.com>> Consulté le 21/06/2020

La Direction de l'Égalité des Chances fait partie du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

<<http://www.egalite.cfwb.be/>> Consulté le 05/11/2019

