

Mesurer les inégalités de genre dans les organisations : des aspects techniques aux enjeux politiques

Hedia Zannad, professeur associée Neoma BS, Rouen
Hedia ZANNAD <Hedia.ZANNAD@neoma-bs.fr>

Annie Cornet, professeure (full professor),
Unité de recherche EGID (Etudes sur le Genre et la Diversité en Gestion)
<http://www.egid.hec.ulg.ac.be>
Annie.cornet@uliege.be



Objet

- investiguer les enjeux techniques, symboliques, sociaux et politiques autour de la construction de ces indicateurs d'égalité professionnelle
- questionner la construction et la collecte des indicateurs
- à partir de deux études de cas -une entreprise du secteur des médias, Mediacom, et une entreprise publique, l'université Utopia

Construction des indicateurs

- Rôle et qualité d'un indicateur (LEBAS M,1995). :
 - informer et contribuer à la réalisation d'un objectif de départ ([Taïeb, 1996](#)),
 - mesurer l'impact d'une politique
- Les indicateurs permettent:
 - des comparaisons internes (analyse longitudinale et transversale)
 - des comparaisons externes (comparaison nationale et internationale).
- Les indicateurs de gestion sont réunis dans un tableau de bord, qui se définit comme un instrument de contrôle et de pilotage du changement .
(BOUQUIN H., 2004./ CHIAPELLO E. et M.H. DELMOND, 1994)

Diagnostic : que mesure-t-on ?

- La représentativité
- La discrimination (analyse objective)
- Le sentiment et le vécu de discrimination (dimension objective et subjective)
- Satisfaction au travail
- Le degré d'adhésion du personnel à une politique d'égalité professionnelle H/F

2.1. Mesurer la représentativité

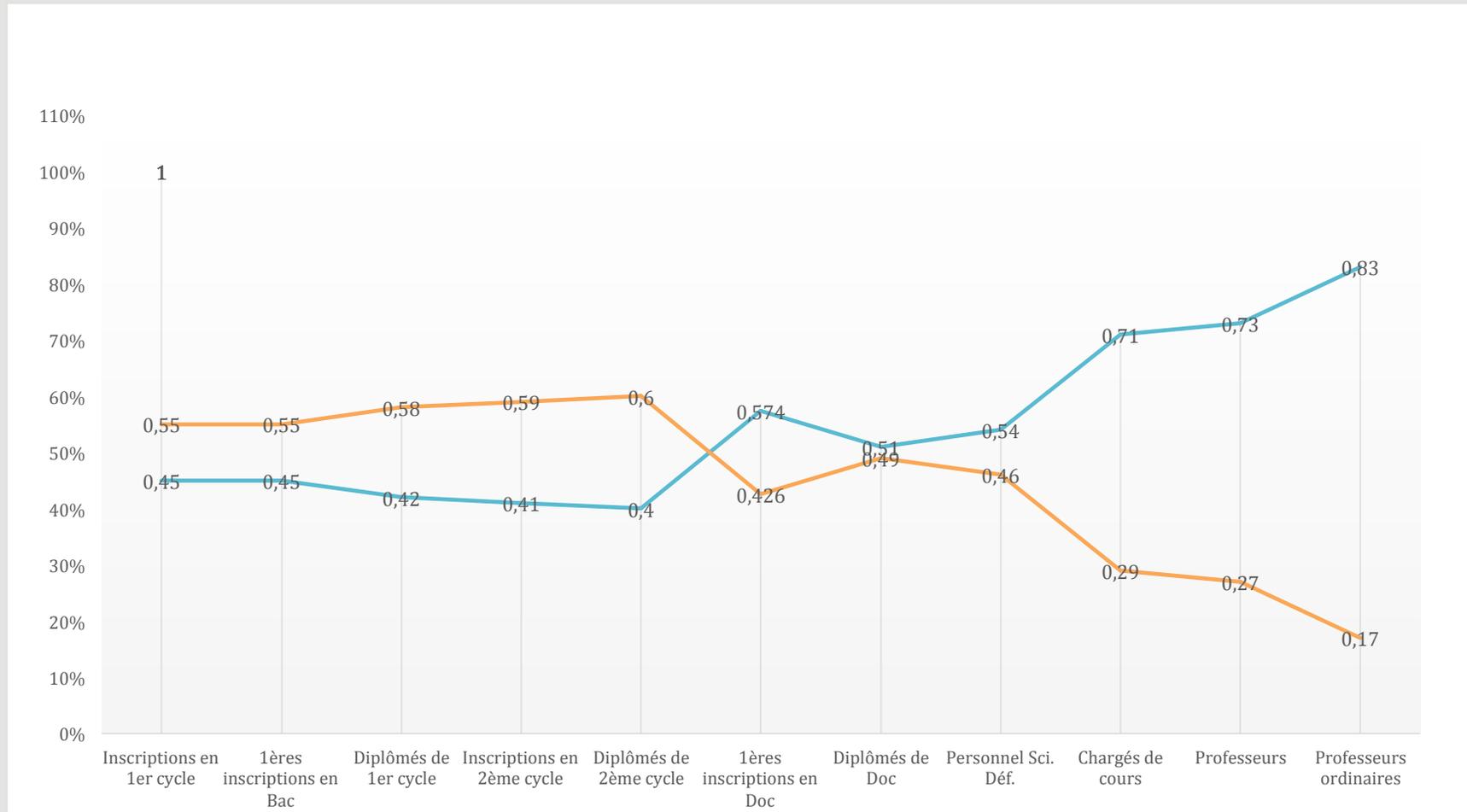
- Analyse qui vise à identifier la représentativité statistique des deux sexes dans l'organisation (statistiques différenciées selon les sexes)
- Analyse différenciée (Canada) selon les sexes / Analyse intégrée (Europe) selon les sexes / traduit en anglais par « sex-disaggregated data and gender-sensitive information ».
- Cette notion de représentativité est issue de la statistique et part du postulat que si un groupe représente un tel pourcentage dans une population globale, il doit en être de même dans les différents sous-systèmes.
- VI = sexe (pas genre)
 - Sous-représentation / sur-représentation
- Question: quelle est la norme ?
 - processus de construction de la normalité
 - 50%-50%
 - % F dans le groupe de référence (ex: ingénieur-e ?)
- Que nous dit la sous-représentation de l'un ou l'autre sexe dans un groupe : choix individuels (goûts / intérêts) / organisationnels / sociétaux?

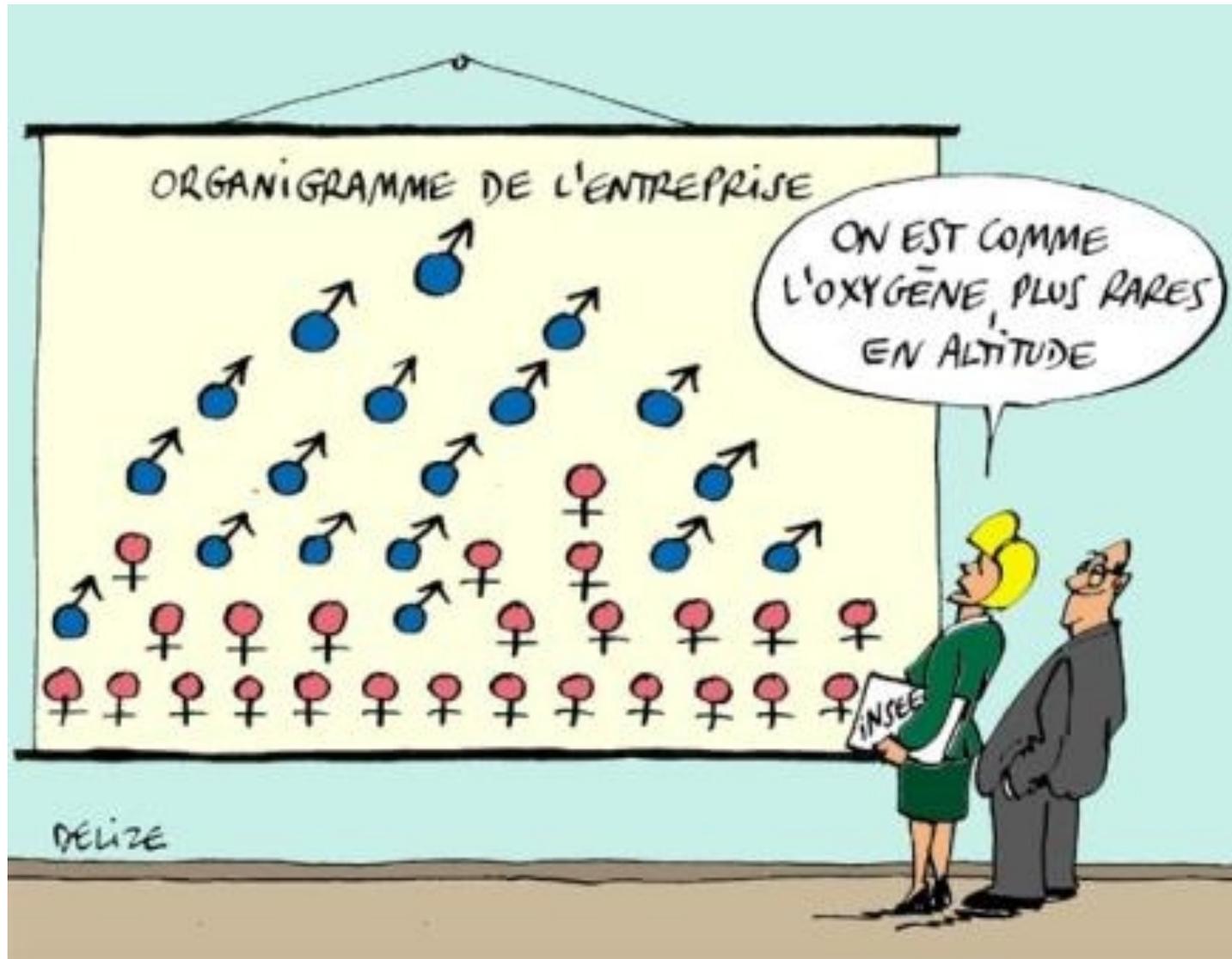
MediaCom et Utopia (case studies)

- Indicateurs synthétiques chiffrés sont présentés en valeur absolus ou en pourcentages, avec des graphes avec des années de référence différentes selon les situations.
 - Pouvoir de représentation de certains schémas (diagramme en ciseau)
- Dans chacune des organisations, les statistiques démontrent les progrès réalisés mais aussi la subsistance de ségrégation verticale (par métiers, filière d'étude) et de ségrégation horizontale, ou plafond de verre
- Important de s'interroger sur les catégories, la nomenclature et de taxinomies professionnelles et des modes de calcul de l'une ou l'autre dimension.
 - Glissement qui permette d'occulter certaines discriminations
- La construction de nouveaux indicateurs: visibilité femmes dans presse
- Amener à prendre en compte systématiquement la variable sexe comme variable indépendante

- Créer de nouveaux indicateurs :
 - Femmes dans prix / honoris causa
 - Femmes dans la revue de presse Utopia
 - La durée des étapes de la carrière
 - Femmes comme responsables spin-off et unité de recherche
- Demander le genre comme VI sur toutes études sur les étudiants, les doctorants, les profs (ex: étude postmaster / durée étude et décrochage du doctorat)
- Chez Mediacom, l'intersectionnalité montre l'importance de l'âge et l'ancienneté : les femmes journalistes ont en moyenne 4 ans de moins que leurs homologues masculins et une ancienneté inférieure de 2 ans. Ceci amène le CESPRA (Centre d'Etudes sociologiques et politiques Raymond-Aron) à écrire que « toutes choses égales par ailleurs, l'effet genre semble ne jouer qu'un rôle marginal sur les chances d'appartenir aux carrières de ce que l'on peut qualifier de « réussite » (CESPRA, 2015, p. 278). Mais justement, toutes choses ne sont pas égales par ailleurs et c'est donc la combinaison de facteurs discrètement discriminants qui pèsent sur les carrières féminines.

Tableau 1 : Part des hommes et des femmes tout au long du parcours à Utopia (2016)





3.2. Mesurer la discrimination

- Analyse qui vise à identifier les discriminations directes et indirectes (systémiques et organisationnelles)
- Identifier des comportements individuels discriminatoires mais aussi des processus et procédures (discriminations systémiques et indirectes)
- Identification des indicateurs qui permettent de s'assurer du respect des lois, CCT, etc..
- Beaucoup plus difficile et technique, volonté de transparence des parties prenantes

- Analyse d'un processus (ex: recrutement)
 - Classer candidatures reçues en fonction du sexe/ évaluer en regard des spécificités du marché de l'emploi local, du profil de l'input scolaire, etc.
 - Enjeux : discriminations systémiques liés à l'analyse automatisé des CV (bigdata)
 - Analyse des tris réalisés aux différentes étapes du processus (tuyau percé!)
 - Identification des facteurs d'exclusion individuels, organisationnels, contextuels et sociétaux
- Analyse du comportement des acteurs impliqués dans le processus (observation)
- Testing
- Auto-diagnostic

3.3. Le sentiment et le vécu de discrimination

- Analyse qui vise à identifier le sentiment et le vécu de discrimination (dimension objective et subjective) des membres d'un collectif de travail / organisation
- Comme victime, comme témoin, comme acteur
- Introduit la possibilité d'inclure le genre comme VI mais aussi comme VD.
- Méthodes:
 - Enquête quantitative anonyme
 - Interviews et focus group avec des publics-cibles
 - ex: femmes de plus de 50 ans
 - ex: femmes cadres
 - Interviews de personnes-ressources:
- **Media: enquête qualitative sur le ressenti de discrimination et de plafonnement des femmes journalistes de l'entreprise.**

- Les interviews montrent les difficultés que rencontrent les femmes pour trouver leur place dans « *une boîte qui a été assez longtemps dirigée par des mecs assez machos quand même* » ou encore : « *Partir sur des terrains difficiles, ce n'était juste pas possible. Déjà c'était réseauté par des mecs* ». On retrouve la notion d'« homéophilie » ou « d'homosociality » et « d'homosocial reproduction », forgée par Rosabeth Moss Kanter , pour désigner la cooptation entre mâles liée à la confiance dans un groupe homogène.
- Les interviews montrent aussi que les conditions de travail s'avèrent surtout disqualifiantes pour les femmes dans un contexte où la capacité à gravir les échelons se joue sur la disponibilité et la capacité à « occuper le terrain ». Elles parlent de « désynchronisation » entre la vie professionnelle et la vie familiale: « *J'ai été nommée adjointe quand j'étais enceinte, donc je me suis dégagée de ce poste parce que au bout d'un moment ça devenait trop compliqué. J'ai travaillé pour des magazines à ce moment-là, comme rédacteur-en-chef de magazine et j'ai eu 15 ans de tranquillité de gestion de logistique personnelle* » ... « *Si j'avais accepté, je serais arrivée tous les matins à 8h30 et je serais rentrée vers 22h15 tous les soirs chez moi. Et je ne veux pas faire ça* »

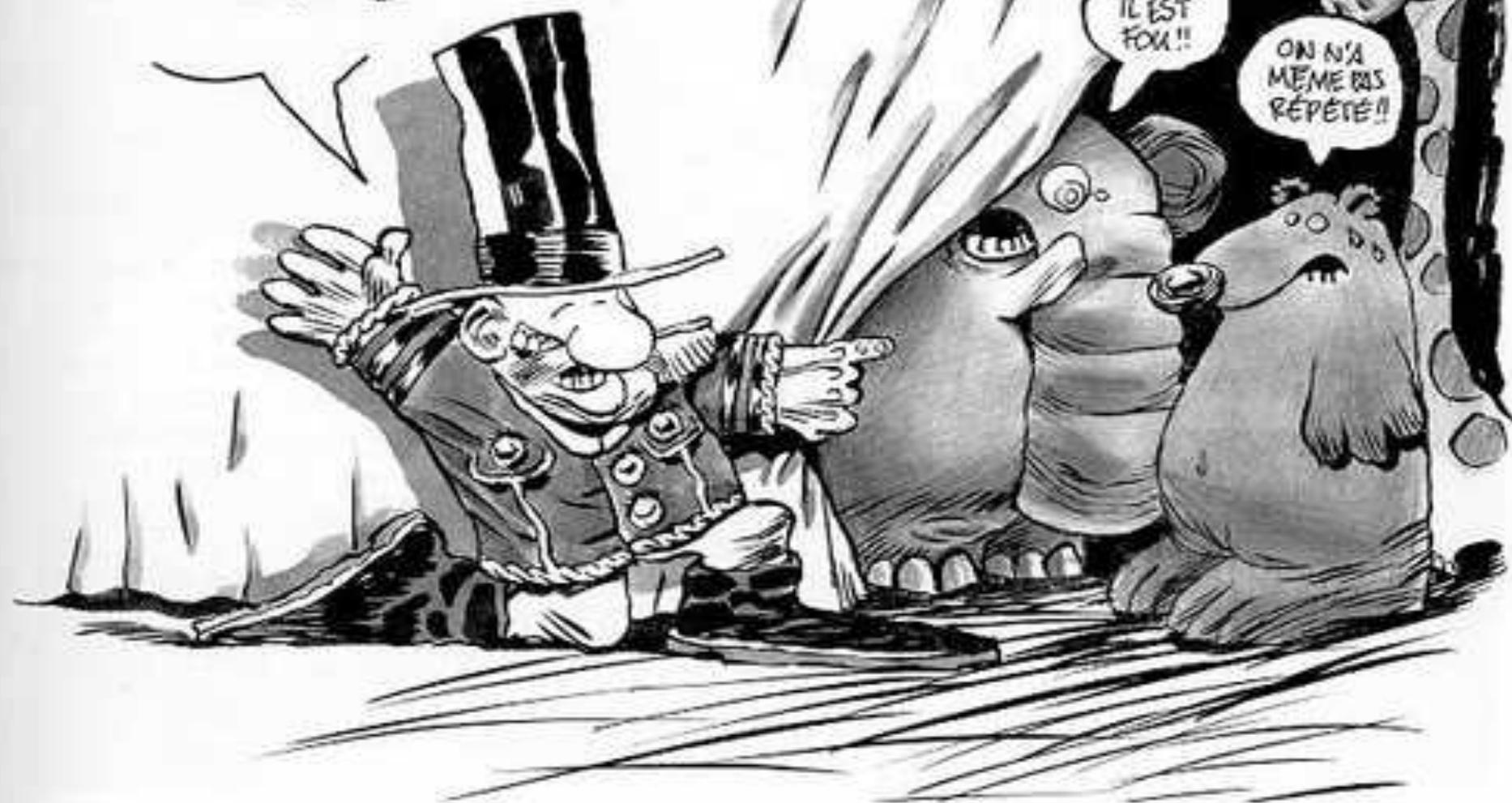
3.4. Satisfaction au travail

- Analyse qui vise à comparer les données sexuées des enquêtes de satisfaction au travail
- Thèmes:
 - Rémunération, différentes politiques de GRH,
 - Relations avec hiérarchie, collègues, clients, partenaires d'affaire
 - Motivation, satisfaction, engagement organisationnel
 - Adhésion et perception culture de l'entreprise
 - Politique de communication
- Rarement croisement et analyse de ces résultats avec des groupes-cibles (intérêt transversalité)
 - sexe X âge / sexe X origine et/ou nationalité / sexe X handicap/ sexe X statut d'emploi

3.5. Les stéréotypes et préjugés et le degré d'adhésion du personnel à une politique d'égalité

- Analyse qui vise à identifier:
 - représentations, stéréotypes et préjugés en regard des femmes mais aussi des hommes
 - perception des problèmes et enjeux liés à l'égalité professionnelle des F et des H
 - le degré d'adhésion du personnel à une politique d'égalité - ex: quotas
 - identification des priorités
- Méthodes: enquête quantitative et qualitative

Que le Spectacle
Commence !!



3.5. Le degré d'adhésion du personnel à une politique d'égalité

- Analyse qui vise à identifier:
 - le degré d'adhésion du personnel à une politique d'égalité - ex: quotas
 - représentations, stéréotypes et préjugés en regard des femmes mais aussi des hommes
 - perception des problèmes et enjeux liés à l'égalité professionnelle des F et des H
 - identification des priorités
- Méthodes: enquête quantitative et qualitative

- Nous avons aussi suggéré que le diagnostic intègre l'impact des stéréotypes sexués et des rôles sociaux et professionnels associés à l'un et l'autre sexe.
- Un autre indicateur est la mesure quantitative ou qualitative du sentiment de discrimination.

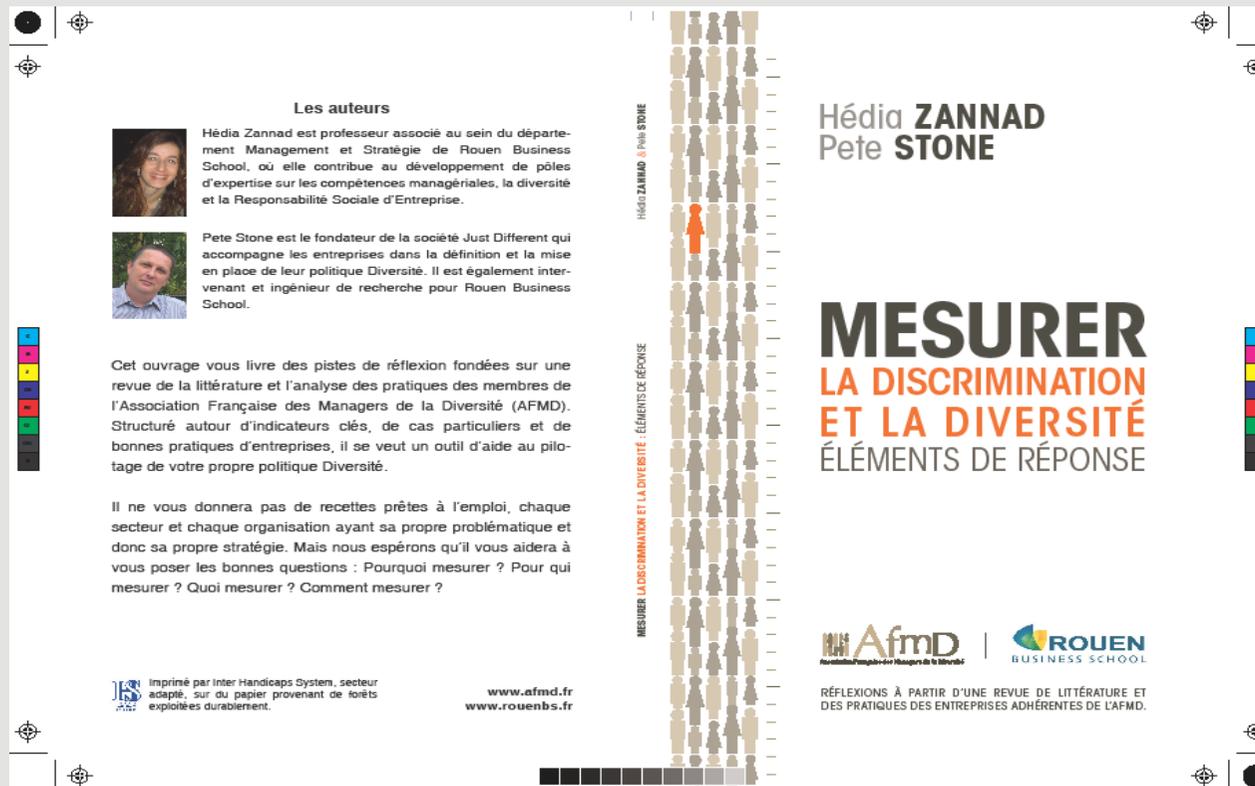
Réflexions sur le plan d'action

- Très peu de sexisme affiché mais sexisme « couvert »
- Instrumentalisation
- Psychologisation de nos comportements (« elle râle, cela va passer! »)
- Difficulté à faire accepter les chiffres/ un diagnostic.
- Difficulté à faire accepter un plan d'action
 - Actions positives
 - Quotas
- Questionnement des modèles de référence en gestion en travaillant sur bibliographie des cours / conférence

- Nos analyses montrent que la production de statistiques sexuées nécessite tout un travail préparatoire en amont, la qualité des indicateurs disponibles et utilisables étant dépendante du type de données collectées dans l'organisation ou l'entreprise, de la fiabilité de ces données et de leur exhaustivité. Certaines données sont assez simples à collecter mais pour d'autres, cela suppose tout un travail de construction qui doit permettre de débusquer les discriminations directes mais aussi indirectes. Il y a également lieu d'être attentif à l'évolution des catégories et à la manière dont elles sont définies.
- L'analyse des discriminations à partir des indicateurs statistiques reste délicate car les différences dans les pourcentages ne sont pas nécessairement le résultat d'un processus de discriminations visant un groupe-cible. Cela peut être aussi le résultat de choix personnels, dictés ou non par des normes genrées et sexuées.

- Le recueil d'indicateurs qualitatifs permet de sortir de l'ombre des réalités qui peuvent disparaître suite à des changements de nomenclature (journalistes encadrantes), d'attirer l'attention sur des facteurs qui ont été sous-estimés, d'identifier les barrières objectives mais aussi subjectives. On collecte aussi des informations sur les compromis que les femmes sont prêtes à effectuer et sur la façon dont elles perçoivent leur trajectoire professionnelle en regard des contraintes réelles ou perçues. L'étude réalisée à Utopia montre aussi l'intérêt de s'interroger sur les représentations qu'ont les acteurs des inégalités, de leurs causes et leur degré d'adhésion aux pistes d'action.

Livre blanc, Téléchargeable sur http://www.afmd.fr/documents/livre_blanc_afmd.pdf



« Mesurer la diversité et de lutte contre la discrimination : état des lieux et pistes de réflexion », *Humanisme et Entreprise*, N°295, Décembre 2009.

En savoir plus



Mes conclusions

