



Intégrer le genre dans le management

Cornet Annie, professeure,
HEC-Ulg, EGiD
Etudes sur le genre et la diversité en gestion

annie.cornet@uliege.be
Publications: www.orbi.uliege.be
Site www.egid.hec.ulg.ac.be

Inégalités f/H en RDC

Dans la société pour les femmes`

- Accès éducation – G prioritaire
- Éducation sexuée (ex: peu de femmes en mécanique)
- Répartition tâches domestiques/ parentales : responsabilité des F
- Inégalité succession/ patrimoine
- Position dépendance par rapport à l'homme (chef de famille)
- Violence conjugale, viol
- Dégradation image de la femme dans les médias
- Femme est perçue comme faible et fragile
- Age de la retraite / retraite moins élevée suite aux arrêtes pour élever enfants
- Préjugés stéréotypes sur compétences / incompétences des femmes
- Coutume discriminatoires avec accès à la nourriture
- Pas de pouvoir de décision/ prendre la parole en public
- Sous- représentation des femmes en politique
- Sportfs hommes plus soutenus que femmes sportives

Inégalités f/H en RDC

Sur le marché de l'emploi pour les femmes

- Ségrégation horizontale – parois de verre – métiers sexués (métier surveillance/ travaux route/ sapeur pompier/ sage femme/ prêtre % femmes armée – 25%?)
- Ségration verticale- plafond de verre / labyrinthe – femmes poste de responsabilité
- Harcèlement sexuel, violence physique et psychologique
- Inégalités salariales
- Discrimination liées au congé de maternité



Inégalités f/H en RDC

Dans la société pour les hommes

- Femmes se mettent en position de dépendance, victimes
- Âge de la retraite plus élevé que femmes
- Préjugés stéréotypes sur compétences / incompétences des hommes
- Création d'église/ start-up?
- Pas pension de veuf
- La justice congolaise protège plus les femmes que les hommes

Inégalités f/H en RDC

Sur le marché de l'emploi pour les hommes

- Quotas / préférence pour recrutement de femmes/ perçues comme plus faibles /moins facilement corrompues (ex métiers à la caisse)/ métiers commerciaux (femmes plus séduisantes et persuasives)
- Durée et accès congé de paternité/ congé parental
- Gestion de temps de travail – favoritisme femme (temps de maquillage – plus tolérance retard)
- Hô ne peut pas bénéficier de l'assurance soins de santé de sa femme ?

Sexe et genre

- **Sexe** : « différences biologiques entre les hommes et les femmes » - analyse différenciée selon les sexes
 - → *universelles et intemporelles*
- **Genre** : analyse intégrée selon le genre (gender analysis)
 - constructions sociales et culturelles autour des différences biologiques des femmes et des hommes qui influencent la représentation des femmes et des hommes (compétences, rôles sociaux, etc.)
 - → *contextuelles et temporelles*

Genre / sexe

- Autour des différences biologiques (sexe) entre les hommes et les femmes s'articulent des situations d'inégalités qui s'appuient sur :
 - des stéréotypes et préjugés en regard de l'un et l'autre sexe
 - le principe de séparation (sphère familiale et professionnelle , des métiers et des secteurs d'activité pour les filles et les garçons, des compétences de l'un et l'autre sexe)
 - le principe de hiérarchisation (dévalorisation du féminin et survalorisation du masculin)

Un regard en terme de genre vise donc à s'interroger

- sur la légitimité de ce principe de séparation
 - cette séparation n'est souvent pas « naturelle » mais « artificielle » et « construite socialement »
 - position des hommes et des femmes sur le marché du travail reste fortement influencée par la division sexuée des tâches à l'intérieur du ménage (tâches domestiques et parentales)
 - interroger les processus de construction sociales (valeurs, normes, stéréotypes, socialisation) qui renforcent les stéréotypes sexués

Un regard en terme de genre vise donc à s'interroger ...

- sur le phénomène de hiérarchisation
 - survalorisation du professionnel sur le privé
 - survalorisation des secteurs d'activité masculin et des emplois masculins
 - dévalorisation des emplois majoritairement féminins ou qui se féminisent





Analyse RDC

1. Qu'est-ce qui pour les femmes en RDC est lié au sexe ?
2. Qu'est-ce qui pour les hommes est lié au sexe ?
3. Ségrégation / séparation F/H – où ?
4. Hiérarchisation F/H – où ?
5. Quels sont les stéréotypes liés aux femmes ?
6. Quels sont les stéréotypes liés aux hommes



Votre vision ?

- Quelles sont les améliorations ? Pensez à vos femmes versus vos filles / vos mères et grands-mères / vos tentes / ?



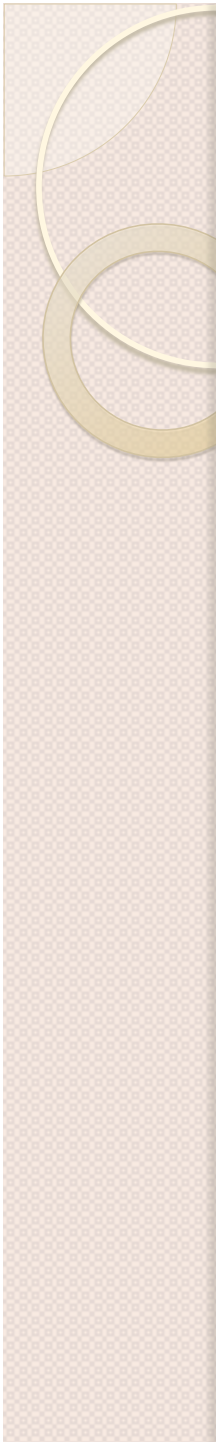
Position des femmes sur le marché du travail – des progrès

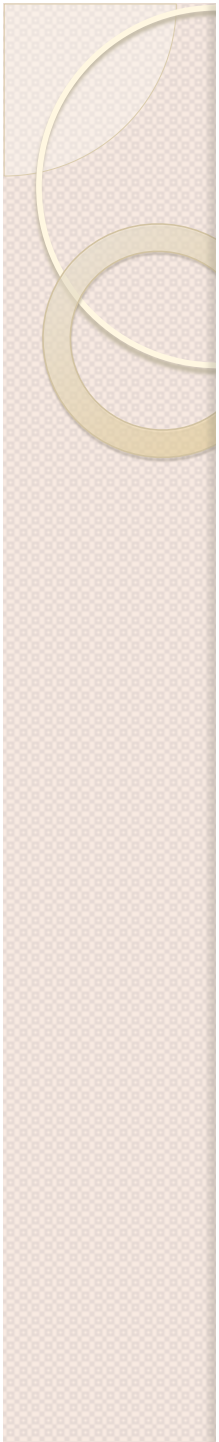
- Hausse du niveau de diplômes des femmes
- Moins de décrochage scolaire chez les filles
- Plus de mixité et augmentation importante des femmes dans certaines filières (médecine, droit, etc.)
- Taux d'activité/ d'emploi des femmes augmente
- Moins de retrait du marché du travail si enfants
- Moins d'écart entre chômage des femmes et des hommes
- Plus de femmes à des postes de management (management intermédiaire)
- Plus de femmes entrepreneures
- Plus grande égalité salariale / revenus plus élevés (indépendance économique)
- Plus d'implication des pères dans les tâches familiales et parentales



Ségrégation horizontale « parois de verre »

- Les hommes surtout présents dans l'industrie manufacturière, l'administration publique, la construction, et le commerce de gros et de détail, la réparation de véhicules automobiles et d'articles domestiques.
- Un quart des femmes travaillent dans le secteur de la santé et action sociale . Viennent ensuite le secteur de l'éducation, le commerce de gros et de détail, réparation automobile et d'articles domestiques et l'administration publique.
- secteur de l'industrie manufacturière qui occupe le plus de salarié-e-s ne compte toutefois que 18,5 % de femmes.
- secteurs de la santé et de l'action sociale, et de l'éducation: respectivement + de 65% de femmes.





En débat

- Déségrégation professionnelle et plus de mixité dans les métiers: les femmes dans des métiers d'hommes / les hommes dans des métiers de femmes: un progrès, un faux combat, un recul ?
- Mixité dans les nouveaux secteurs d'activité - Ex: secteur des technologies (TIC) ?
- Influence des choix scolaires : (étude Newtonia)
- Valorisation / dévalorisation d'une profession qui se féminise ? (secteur médical, juridique, enseignement)

Ségrégation verticale «plafond de verre »

- Ségrégation verticale: plus on monte dans la hiérarchie, plus les femmes se font rare.
 - +/- 40% des cadres intermédiaires sont des femmes
 - 20% des cadres de haut niveau
 - 10% dans les conseils d'administration



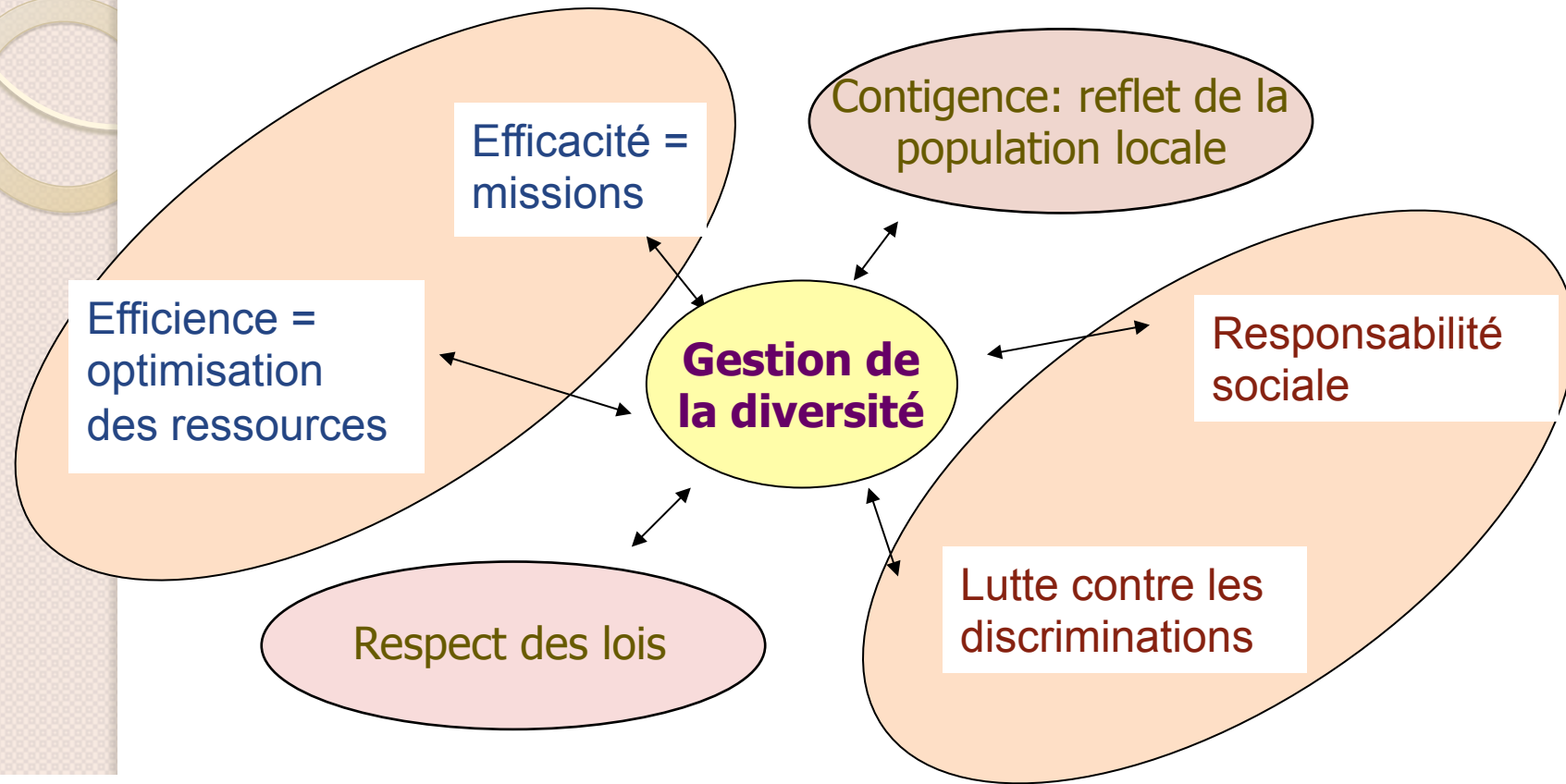
MAIS

- Choix scolaires restent sexués avec sous-représentation des femmes dans métiers techniques, notamment certains métiers dans le secteur des médias = Ségrégation horizontale I (paroi de verre)
- Travail à temps partiel reste majoritairement féminin avec pénalité sur les femmes pour droit chômage, pension, etc.
- Blocage dans les promotions (plancher collant) / Peu de femmes au top management (CEO / CA) – Plafond de verre
- Égalité mais pas équité salariale
- Inégale répartition des tâches familiales et parentales avec un impact sur la vie professionnelle
- Individualisation des droits
- Précarité des femmes (mono-parentales / femmes pensionnées)



Agir : comment – donner chacun une piste d'action

Agir ... pourquoi ?



**LOGIQUES
ECONOMIQUES =
business case**

**LOGIQUES SOCIALES =
RSE**



Agir Comment ?

- Egalité des droits
- Egalité des chances
 - Les actions positives
 - Les discriminations positives
- Egalité de traitement

- Gender Mainstreaming
- Gestion de la diversité



Egalité des droits

- Tradition démocratique: égalité des citoyens
- « Tout le monde sur la même ligne de départ »
 - Ex: plus de mention d' âge ou de sexe sur les offres d' emploi
 - Ex: Accès des promotions aux travailleurs à temps partiel
- Différence à l' arrivée = méritocratie / choix personnels
- Pas de remise en cause des « règles du jeu »



Egalité des chances

- Distribution inégale des atouts et handicaps donc égalité des droits = source d'inégalité
 - Ex: disponibilité / flexibilité des femmes face au présentéisme/ flexibilité demandée aux cadres.
 - Ex: manque de temps pour développer son réseau professionnel.
- Si on veut l'égalité il faut « compenser » les handicaps de certaines personnes et/ou groupes
 - Ex: capacité relationnelle des hommes / capacité à exprimer leurs émotions
- Logique compensatoire
- Volonté d'intégration et d'égalité mais par l'assimilation



Les actions positives

- Inégalité des chances nécessite la mise en place d'actions qui visent le public qui a « un handicap »
- Réduire voire supprimer le handicap et/ou le compenser
 - Ex: cours d'affirmation de soi pour les femmes
 - Ex: offrir des facilités pour aménagement des horaires aux parents avec enfants
 - Ex: service de garde pour enfants malades
- Logique de la ressemblance – d'ajustement



Les discriminations positives

- Inégalité des chances nécessite la mise en place d'actions « de rattrapage »
- Logique de correction, de réparation, de protection
 - **Ex: Quotas femmes CA**
- Mesure qui en principe est « temporaire »
- Logique de la ressemblance– d'ajustement




Egalité de traitement

- Mise en évidence des discriminations systémiques
- Questionnement de l' apparente neutralité des « règles du jeu »
- Volonté de transformation des systèmes
 - Ex: remise en cause des systèmes de calcul des salaires – biais sexistes
 - Ex: mise en évidence de l' importance du réseau dans le recrutement, effets des stéréotypes et préjugés, choix des filières de recrutement, etc.



Gender Mainstreaming – approche intégrée et/ou différenciée selon les sexes

- analyse des processus de prise de décision: de l'analyse du problème à la formulation des pistes de solutions et à la mise en oeuvre
- en vue de discerner dans les interventions projetées (= préventif)
- les analyses et effets porteurs d'inégalités
- casser les mécanismes de reproduction
- = d'autres manières de poser et définir les problèmes et les solutions

- 
- Ex: mise en place d' une politique de rémunérations
 - Quels impacts sur les femmes et les hommes en regard de leur rapport à la flexibilité (heures supplémentaires, mobilité internationale, etc.)
 - Ex: mise en place d' une politique de soutien du travail à temps partiel
 - Quels impacts sur l' égalité hôte/fôte quand on sait que les femmes gagnent généralement moins que les hommes + tradition de prise en charge des tâches familiales et parentales.
 - Ex: mise en place d' une politique de gestion des hauts potentiels
 - Quels impacts sur les femmes et les hommes en regard des catégories d' âge identifiées (maternité, etc.)



Gestion de la diversité

- Changer les handicaps en atouts
- Montrer l'intérêt économique à intégrer de la diversité:
 - Efficience: meilleure utilisation des ressources disponibles
 - Efficacité: mieux atteindre ses objectifs
- Individualisation
- Méritocratie


Ou ? Niveaux d'analyse (IOS)

- **Individuel** : personnalité, choix de vie, rapports sociaux hommes/ femmes dans le couple - répartition des tâches familiales et parentales
- **Organisation**: modes d'organisation du travail et politiques de gestion des ressources humaines (GRH)
- **Société** : normes, valeurs, attitudes et comportements (culture et socialisation), répartition des rôles entre les sexes, infrastructures (garde des enfants)

Egalité- équité salariale


- L'égalité salariale (à travail **égal**, salaire **égal**) consiste à rémunérer les hommes et les femmes qui occupent un même poste et fournissent le même travail de la même manière.
- L'équité salariale (à travail **équivalent**, salaire **égal**) suppose de rémunérer de la même manière les emplois de valeur égale, que ceux-ci soient occupés majoritairement par des hommes ou par des femmes.

L'équité salariale requiert que les systèmes de salaire soient contrôlés pour éliminer toute discrimination ou tout désavantage direct et systémique (indirect) fondé sur le sexe.




Mettre en place un système de classification analytique

- Hypothèse de départ : la formalisation d'une description et d'une classification des fonctions à partir d'une grille d'analyse analytique va permettre de supprimer la part « d'arbitraire », de « subjectif », de stéréotypes qui peut déboucher sur des salaires différents pour des hommes et des femmes.
- Du passage d'un système arbitraire ou individualisant à un système objectivant



Biais sexistes dans le choix des critères de classification et/ou leur valorisation

- questionnement de l'apparente objectivité de tout système de description et de classification, y compris le système analytique (choix et pondération des critères utilisés)
- sexisme peut survenir à différents points du processus : collecte des renseignements sur les catégories d'emploi, définition des facteurs et sous-facteurs d'évaluation, dans la pondération des facteurs et le processus même de l'évaluation (discrimination systémique)
- compétences liées à l'exercice de métier à prédominance féminine sont censées être « naturelles » aux femmes
- certaines compétences ont tendance à occulter les autres compétences nécessaires pour l'exercice du métier
 - Par exemple, dans le métier de réceptionniste, l'aspect relationnel sera mis en évidence au détriment des aspects techniques et des efforts physiques requis par le métier.

- 
- Quatre facteurs utilisés pour réaliser l'évaluation des emplois:
 - Des qualifications requises (scolarité, expérience de travail, connaissance des langues, capacité rédactionnelle...).
 - Des responsabilités réellement assumées (supervision du personnel, responsabilité vis-à-vis de la qualité des produits...).
 - Des efforts requis (effort physique, effort mental, complexité de la tâche, autonomie, concentration...).
 - Des conditions dans lesquelles le travail est effectué (environnement physique, environnement psychologique, rythme de travail, déplacement fréquents...)
 - Exemple:
 - dans un hôtel, l'emploi féminin femmes de chambre a été comparé à l'emploi masculin de portier
 - dans une entreprise, commis-comptable (féminin) a vendeur de pièces (masculin) et secrétaire-réceptionniste à machiniste
 - chez un concessionnaire, directrice personnel avec directeur des ventes.



Des aspects oubliés du travail des femmes?

- La motricité fine et rapide (saisie de données sur ordinateur, utilisation du clavier, utilisation d'une machine à coudre, etc.).
- La capacité à exercer plusieurs tâches en alternance rapide (regarder l'écran, consulter un document, répondre au téléphone et à un client au comptoir).
- La capacité à travailler dans un environnement psychologique difficile (avec des enfants, des clients hostiles, des personnes ayant une déficience intellectuelle, etc.).

[1] Commission de l'équité salariale





Ces femmes qui réussissent