Les propositions du MEDEF

MEDEF

Manuel de résistance aux stéréotypes sexistes en entreprise

2013

Pour les femmes et les hommes

qui souhaitent faire progresser

l'égalité professionnelle

Pourquoi le MEDEF s'intéresse-t-il aux stéréotypes ?

L'entreprise est construite sur un certain nombre de règles du jeu et de principes. Créés par des hommes, pour des hommes, à une époque où les femmes étaient majoritairement absentes des directions d'entreprise, les modes d'organisation, les cultures d'entreprise, les profils recherchés n'ont pas toujours favorisé l'essor de la mixité. Certes, des progrès indéniables ont été réalisés ces dernières années, mais il faut aller plus loin.

Instaurer une plus grande culture de l'égalité passe inévitablement par un changement de mentalités. Et ce changement ne pourra avoir lieu qu'en luttant contre les stéréotypes, ces images toutes faites qui encouragent le maintien de situations discriminantes, ces barrières invisibles, qu'il est temps de rendre visibles.

Les stéréotypes sont présents partout. Tous les acteurs doivent se sentir concernés. Nous chefs d'entreprise, dirigeants, managers, tous ensemble nous avons à balayer devant notre porte. Cela passe d'abord par l'identification des préjugés les plus fréquents en entreprise.

Cela passe aussi par la mise en place d'actions correctives : en travaillant sur la définition des compétences, sur les critères de recrutement et d'évaluation, sur les processus de progression de carrière et de promotion, l'entreprise se donne les moyens d'attirer les profils les plus performants.

Ce manuel n'est ni un guide, ni un document scientifique. Résolument pratique, il cherche à mettre en lumière les principales idées reçues dans le monde du travail et à susciter une dynamique managériale en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes.

Françoise Holder, *présidente du comité Egalité femmes/hommes*

les stéréotypes ont la peau dure !

L'ABC de la résistance

Les stéréotypes simplifient le réel 8

Tout ce que vous n'avez jamais eu envie de savoir sur les stéréotypes 9

L'entreprise, victime des stéréotypes ? 10

Résistons ensemble ! 11

La compétence 12

Le recrutement : êtes-vous vigilant ? 13

La disponibilité 14

Organisation du travail : encouragez-vous la culture du résultat ? 15

Le pouvoir 16

Progression de carrières : et si tout le monde gagnait à ce que cela change? 17

Le salaire 18

Politique salariale : que faites-vous dans votre entreprise ? 19

Le comportement 20

Communication interne et externe : êtes-vous à la page ? 21

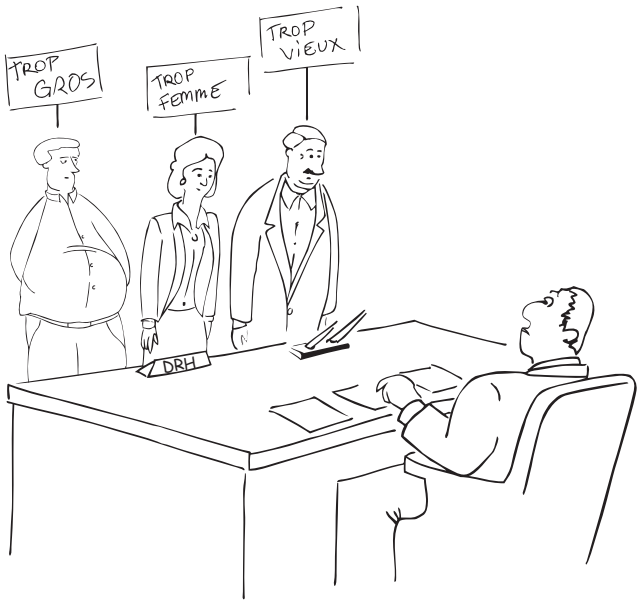
Pour aller plus loin 22

MEDEF - Manuel de résistance aux stéréotypes sexistes professionnels

Les stéréotypes simplifient le réel

Les stéréotypes font partie du processus de traitement des informations de notre cerveau.

Amplifiés par notre société de l'immédiateté, ils sont partout : école, famille, médias, univers professionnel…



S'ils sont utilisés avec vigilance, ces raccourcis peuvent servir de « décodeurs » et d'alertes dans certaines situations sensibles.

Les stéréotypes désignent des opinions simplifiées, vraies ou fausses, toujours partielles, que les individus portent les uns sur les autres.

Tout ce que vous n'avez jamais eu envie de savoir sur les stéréotypes

Aujourd'hui encore, 44 % des managers masculins et 51 % des managers féminins estiment qu'à chaque genre s'attache des compétences professionnelles différentes[1]…

Cette vision stéréotypée des compétences sexuées s'appuie sur une représentation du couple « manager/assistante », assignant aux hommes les positions de leadership et aux femmes les fonctions support.

Les stéréotypes peuvent être sexuels, sexistes, physiques, nationaux, raciaux, professionnels…

On parle de discriminations, de préjugés, de poncifs, d'images simplistes…

Les stéréotypes deviennent néfastes dès qu'ils enferment une personne dans une image ou une caricature de ce qu'elle est censée être.

1. Les stéréotypes sur le genre, étude d'IMS-Entreprendre publiée en mai 2012

L'entreprise, victime des stéréotypes ?

L'entreprise subit autant qu'elle renforce les stéréotypes présents dans la société. Ces images réductrices ont tendance à être intériorisées par les personnes et sont sources d'autocensure.

Cela se matérialise notamment par l'absence ou le manque de projection d'une femme ou d'un homme sur certaines fonctions.

Cette récurrence d'idées reçues explique aussi le maintien de discriminations envers les hommes et les femmes, qui peuvent venir polluer l'ambiance de travail et être source de mal-être pour ceux qui ne se conforment pas aux attentes que l'on a d'eux.

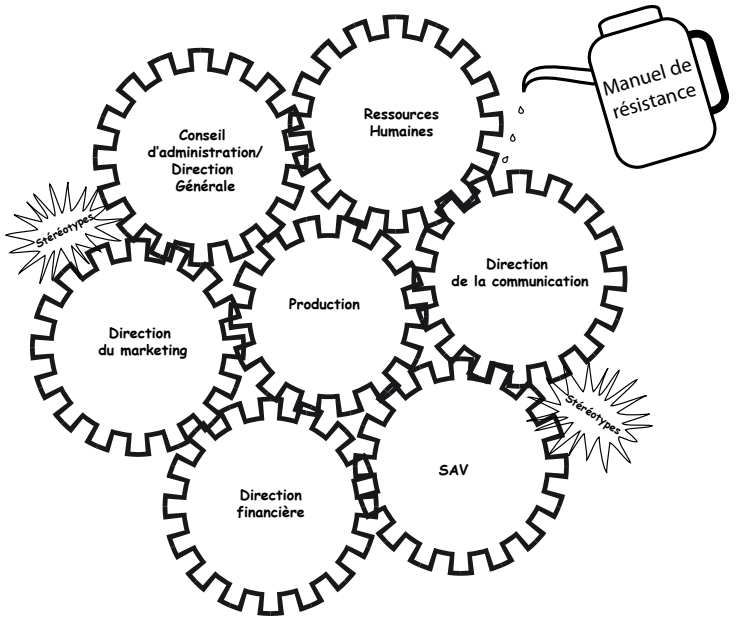
Casser les stéréotypes favorisera une meilleure mixité ; l'entreprise peut clairement en sortir gagnante.

Résistons ensemble !

L'expérience des entreprises qui se sont attelées au sujet en témoigne : les compétences n'ont pas de sexe. La déconstruction des stéréotypes, des inégalités qu'ils génèrent est possible.

Cela nécessite :

- l'impulsion et l'engagement du chef d'entreprise et, dans les entreprises d'une certaine tailles, l'engagement des organes de direction relayés par les ressources humaines,
- un plan d'action adéquat inscrit dans la durée, avec des objectifs quantifiables,
- une mesure régulière des progrès.



Par ses actions, l'entreprise peut être un moteur pour faire progresser la société toute entière.

La compétence

Certains pensent que: « Les femmes sont moins compétentes[2], elles ont un niveau inférieur de formation… ».

48 % des femmes sortent diplômées de l'enseignement supérieur contre 35 % des hommes[3].

Les femmes et les hommes composent la première richesse de toute entreprise. « Avoir la personne compétente » et « composer les meilleures équipes » sont les préoccupations majeures de tout chef d'entreprise.

Comment accepter alors de se priver de la moitié des talents ?

2. Op.cit étude d'IMS-Entreprendre publiée en mai 2012.
3. En moyenne parmi les sortants de formation initiale de 2007 à 2009, chiffres clés Egalité INSEE 2011.

Le recrutement : êtes-vous vigilant ?

Avez-vous déjà comparé le pourcentage de candidatures masculines et féminines reçues lors d'une embauche?

- Répartition Femme/Homme lors des entretiens organisés ;
- Répartition Femme/Homme lors des propositions effectivement envoyées ;
- Répartition Femme/Homme lors des embauches réussies.

Et si oui, qu'en apprenez-vous ?

Avez-vous pensé à la rédaction de vos annonces et à vos entretiens ?

- Vous êtes-vous assuré qu'il n'y ait pas de références privilégiant un sexe ?
- Avez-vous pensé à mettre en avant vos atouts, votre secteur d'activité (surtout si ce dernier n'est pas spontanément attractif pour la population visée) ?
- Pourquoi ne pas proposer un parcours d'accueil spécifique dans les metiers sexués , pour montrer votre motivation à accueillir le profil ciblé ?

Avez-vous pensé à diversifier votre recrutement ?

- Avez-vous travaillé sur la définition du poste, sur les compétences attendues sur la base d'une description objective des résultats à atteindre ?
- Analysez-vous, au-delà des filières évidentes, celles qui pourraient répondre à votre besoin ?
- Dans votre équipe, les profils se ressemblent-ils (diplôme, parcours, expériences, nationalité…) ? Avez-vous sensibilisé vos recruteurs et managers à votre volonté de diversifier les profils ?

La disponibilité

« Les femmes sont plus à l'écoute de leur vie privée… on peut demander plus d'heures aux hommes[4] ».

Ces opinions consensuelles courantes justifieraient certaines inégalités. Or le monde change : TIC, augmentation des familles monoparentales…

Près de 66 % des hommes prennent leur congé paternité[5]. 21,5 % des divorces par consentement mutuel donnent lieu à une garde alternée : un chiffre en constante évolution.

Les hommes et les femmes qui souhaitent exprimer un choix différent ressentent le poids de la norme sociale[6]. Ils demandent à être jugés sur leur efficacité plus que sur leur présence, aux résultats plus qu'au temps passé… même si la présence sur le lieu de travail demeure un critère pour les progressions de carrière et une nécessité pour certains métiers[7].

Diverses études montrent le lien effectif entre bien-être au travail et capacité des individus à contribuer à la performance collective en donnant le meilleur d'eux-mêmes.

4. Attitudes et comportements des entreprises en matière d'égalité professionnelle Enquête APEC auprès d'entreprises de plus de 50 salariés, mai 2012.
5. Etudes sur le congé paternité, DRESS 2005.
6. Par exemple, sur le poids des normes masculines, Cf. Rapport sur le poids des normes masculines ORSE, 2012.
7. Ou le télétravail n'est pas une solution possible.

Organisation du travail : encouragez-vous la culture du résultat ?

Votre organisation du travail encourage t-elle la présence ou la performance ?

- Est-il possible de laisser vos collaborateurs choisir leur rythme de travail en tenant compte des interactions avec leur environnement professionnel, leurs interlocuteurs et leurs impératifs «équipe » ?
- Quand vous accordez de la flexibilité (voire un temps partiel) à un collaborateur, quelles conséquences cela a-t-il sur sa progression de carrière ? Sur l'image que vous avez de cette personne ?

Votre organisation du travail encourage-t-elle l'autonomie et l'innovation ?

- La capacité d'organisation et d'autonomie de vos collaborateurs est-elle reconnue à ceux et celles qui en font preuve ?
- Avez-vous pensé à favoriser l'exercice de l'engagement de vos salariés (citoyen, sportif, culturel…) en liaison avec leur capacité d'innovation ?

Votre organisation du travail concilie-t-elle les différents temps de vie ?

- Vos réunions sont-elles toutes utiles et efficaces ? A quelle heure se finissent-elles?
- Connaissez-vous les systèmes facilitant la conciliation vie privée-vie professionnelle (CESU, conciergerie, crèches interentreprises, etc…) ?
- L'arrivée d'un enfant pour un ou une de vos salariés est-elle une bonne nouvelle et le faites vous savoir ?
- Vos salariés sont-ils indemnisés à 100 % lors de la prise des congés maternité et paternité ?
- Anticipez-vous et facilitez-vous le retour de votre salarié(e) à son retour ou après la prise de congés parentaux ?

Le pouvoir

« Les femmes s'autocensurent, elles sont moins attirées par le pouvoir ».

Ces stéréotypes expliquent en partie les chiffres suivants. Les femmes représentent :

- 45,6 % des employés et 14,5 % des cadres supérieurs[8] ;
- 23,9 % dans les conseils d'administration et de surveillance et 8,8 % dans les comex des sociétés du CAC 40[9].

Une répartition sexuée des fonctions limite le recrutement des compétences nécessaires et donc nuit à la performance de l'entreprise. Plusieurs études corroborent cette démonstration avec succès.

La mixité à l'ensemble des postes est essentielle pour développer une gestion équilibrée de l'entreprise.

8. Population en emploi selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle en 2011, INSEE.
9. Baromètre Diversité, 30 septembre 2012, Ethic and boards.

Progression de carrières : et si tout le monde gagnait à ce que cela change?

La mixité peut être instaurée en se posant trois questions-clefs[10] :

Avez-vous étudié le profil-type des « personnes clés » dans votre organisation ?

- Votre culture-maison favorise-t-elle le faire-savoir ou les compétences démontrées ? La compétition ou la collaboration ?
- En observant le parcours et le profil de vos cadres ou de vos dirigeants, votre équipe est-elle composée de tous les talents disponibles ?
- Quelle est la proportion d'hommes et de femmes ?

Utilisez-vous toutes les compétences et toutes les intelligences possibles ?

- Que mettez-vous en œuvre pour repérer les talents Femmes Hommes au-delà de « l'évidence », à tous les niveaux de l'organisation ?
- Qui participe à vos formations-clefs ?
- Un accompagnement, une formation spécifique pourraient-ils accélérer un parcours, augmenter la confiance ?
- Avez-vous au moins une femme dans les plans de successions et de promotions des postes à pouvoir dans les 2 ans ?

Savez-vous retenir les talents sur lesquels vous misez ?

La trentaine est une période clef pour les femmes, la quarantaine pour les hommes : que faites-vous pour vous assurer de ne pas perdre ou démobiliser les talents-clefs sur lesquels vous comptez ?

10. Voir « Promouvoir les Talents – Hommes Femmes Entreprises : la combinaison gagnante » de Paule Boffa-Comby, Eyrolles 2007, préface Laurence Parisot.

Le salaire

« Les femmes demandent moins qu'un homme en termes de rémunération et d'avantages ; le salaire de la femme est un salaire de complément dans le couple… ».

Totalement ou partiellement vrais, ces stéréotypes pourraient-ils expliquer une partie des écarts actuels ?

En 2010, l'écart de salaire moyen en équivalent temps plein entre hommes et femmes est de 19,1 % pour les salariés du secteur privé et des entreprises publiques[11] ; l'écart salarial non expliqué est aujourd'hui de 9 points.

La règle est simple : « à compétences égales, postes égaux, rémunérations équivalentes ». Encore faut-il la faire vivre.

11. Ecart de revenu salarial et de salaire hommes femmes, 18 décembre 2012, INSEE.

Politique salariale : que faites-vous dans votre entreprise ?

Mesurez-vous les écarts salariaux dans votre entreprise ?

- Disposez-vous d'éléments chiffrés ?
- Comment analysez-vous ces éléments (notamment à la lumière des questions ci-dessus) ? Comment déclinez-vous le « A compétences égales, salaire égal » dans votre entreprise ?
- Pensez-vous en termes de rémunération globale (salaires, avantages et primes) ?

Que pourriez-vous mettre en place pour y remédier ?

- En termes de rémunération (politiques de rattrapage salarial) ;
- En termes de processus RH ou d'accompagnement/de mentoring… : accès aux formations, à l'évolution des compétences ;
- En termes de promotions.

Inscrivez-vous la mixité dans les objectifs généraux de vos managers ?

Savez-vous optimiser vos obligations légales ?

- Utilisation du rapport de situation comparée comme véritable outil de suivi ;
- Mise en place de tableaux de bord, bilan annuel, comité de suivi etc…

Le comportement

« Le sportif, le guerrier, le héros… des hommes, des vrais ! Les femmes, un modèle de rigueur d'organisation, d'écoute ».

67 % des françaises et des français estiment que les stéréotypes sexistes sont une forme de discrimination que les médias ne doivent pas véhiculer et 79 % pensent que les entreprises ne doivent pas les utiliser dans leur communication[12].

Chaque message émis parle de vous et votre vision de l'égalité homme-femme. Ceci est vrai pour vos annonces de recrutement, vos entretiens d'embauche, mais aussi vos messages commerciaux et publicitaires. Si vous mettez en scène les stéréotypes traditionnellement reliés à chaque sexe, comment voulez-vous que les femmes et les hommes se sentent attirés par vos produits ? Réfléchir à sa communication permet de mettre en place un changement de mentalités et donc de modes de management.

En bref, l'entreprise a tout intérêt à ne pas véhiculer des poncifs !

12. Enquête Mediaprism - Laboratoire de l'égalité, 6 mars 2013

Communication interne et externe : êtes-vous à la page ?

Avez-vous réfléchi à l'impact positif pour votre entreprise d'une réelle politique d'égalité ? Aux avantages d'une image non sexiste en terme d'appels d'offres, de marque employeur et de séduction vis à vis de la génération Y ?

Etes-vous attentif à ne pas véhiculer de stéréotypes ?

- Faites-vous attention à vos plaquettes de communication, à votre publicité, à la mise en scène de vos produits ?
- Portez-vous une attention au langage utilisé dans votre entreprise ? Aux expressions sexistes ?

Communiquez-vous sur l'égalité professionnelle dans votre entreprise ?

- Avez-vous publié la synthèse de votre plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle hommes/femmes dans votre entreprise ?
- Pensez-vous à valoriser les hommes et les femmes qui ont réussi dans les newsletters ? Et dans lesquels les personnes peuvent se projeter ?
- Favorisez-vous la mise en place de réseaux féminins au sein de votre entreprise ?

Pour aller plus loin

La liste de liens recensés ci-dessous est indicative et non exhaustive. Les opinions et informations développées sur ces sites relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Ressources documentaires

- « Stéréotypes de genre: les percevoir, les combattre », BPW, S.Sarazin, octobre 2010 : http://www.bpw.fr/docs/pdf/documents/20101031_les-stereotypes-de-genre.pdf

- Prévention des discriminations et promotion de la diversité dans les entreprises – ORSE, février 2011 : http://www.orse.org/prevention_des_discriminations_et_promotion_de_la_diversite_dans_les_entreprises-52-213.html

- « Entre le rose et le bleu : stéréotypes sexuels et construction sociale du féminin et du masculin », Etude du Conseil du Statut de la Femme, Québec 2010 : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=FHPARIT12a_sommaire

- « Femmes et Hommes - Regards sur la parité » - INSEE Références - édition 2012 (http://insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/FHPARIT12a_sommaire.pdf)

- « Rapport sur l'image des femmes dans les médias », présenté par la commission de réflexion sur l'image des femmes dans les médias – Michèle Reiser et Brigitte Grésy – 25 sept. 2008 : http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000614/0000.pdf

- « Les stéréotypes sur le genre : comprendre et agir dans l'entreprise », Guide IMS-Entreprendre pour la cité, mai 2012 (http://www.imsentreprendre.com/content/les-stereotypes-sur-le-genre-comprendre-et-agir-dans-lentreprise)

- « Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise », Sylviane Giampino et Brigitte GRESY l'ORSE – mai 2012 (http://www.orse.org/le_poids_des_normes_dites_masculines_sur_la_vie_professionnelle_et_personnelle_d_hommes_du_monde_de_l_entreprise-52-234.html)

- « Etablir une meilleure égalité femmes – hommes dans un contexte de compétitivité équitable », – Commission Respect de l'Homme – MEDEF janvier 2012 » http://www.medef-rh.fr/docs/pdf/meilleureegalite_femmes_hommes_ce16janvier2012.pdf

- Antoine de Gabrielli, association Mercredi C Papa, Happy men : http://www.happymen.fr/se-former/stereotypes/

Enquêtes, chiffres

- « Filles et garçons sur le chemin de l'égalité de l'école à l'enseignement supérieur » - Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, 2012 : http://cache.media.education.gouv.fr/file/2012/66/0/DEPP-filles-garcons-2012_209660.pdf

- Enquête du Laboratoire de l'Egalité « Les stéréotypes hommes/femmes » (http://www.projets-citoyens.fr/files/1111/Enquete_Mediaprism-laboratoire_de_l_egalite_Stereotypes_Novembre_2011.pdf)

- « Attitudes et comportements des entreprises en matière d'égalité professionnelle. Enquête APEC auprès de 50 entreprises », Association pour l'Emploi des Cadres, mai 2012.

- « Les pères dans la publicité, une analyse des stéréotypes » 2010 ; l'ORSE en partenariat avec BETC euro RSG

- Population en emploi selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle en 2011, INSEE.

- Baromètre Diversité, 30 septembre 2012, Ethic and boards.

- Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité, Dares, 2005 ;

- Woman Matter, octobre 2010, cabinet Mac kinsey

- Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ce que nous disent les entreprises du SBF 120, mars 2013. Deloitte

Sites d'information

- Business and Professional Woman France: http:// www.bpw.fr
- Ministère des Droits de la femme : http://femmes.gouv.fr/informations-pratiques-3/fiches-pratiques-de-legalite-professionnelle/
- MEDEF RH : http://www.medef-rh.fr/
- Observatoire de la parité : www.observatoire-parite.gouv.fr
- Observatoire des inégalités : www.inegalites.fr
- Observatoire de la parentalité : www.observatoire-parentalite.com/
- Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises : www.orse.org

Ont collaboré à ce manuel

- **Paule Boffa-Comby**, PEMA-Partenaire
- **Dunya Bouhacene**, Women Equity
- **Jacqueline Buysse**, AREVA
- **Carol Lambert**, Deloitte
- **Sophie Quentin**, MEDEF

Avec le soutien du comité Egalité Femmes-Hommes du MEDEF présidé par **Françoise Holder**, Groupe Holder

Illustré par :
Emilie Picouays, graphiste, MEDEF

Egalité Femme/Homme

Nous sommes tous concernés.

Elle est possible… à condition de la vouloir.

Ensemble, construisons l'avenir de l'entreprise.

MEDEF
55, avenue Bosquet
75330 Paris cedex 07
Tél : 01 53 59 19 19
www.medef.com

Contact :
Direction Entreprises et Société

Dépôt légal : avril 2013

MEDEF