Publié par:
REISO.org
REVUE D'INFORMATION SOCIALE

Les mécanismes soft de l'(in)égalité

© Xavier Arnau / iStock

L'extrême lenteur des progrès de l'égalité entre femmes et hommes résulte de mécanismes psycho-sociaux et culturels. Un nouvel outil de diagnostic permet de cerner ces processus tenaces sur le lieu de travail.

Le secteur public suisse est apparemment ouvert et engagé sur les questions d'égalité. En 1996, la Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes est entrée en vigueur. La plupart des administrations cantonales a introduit des législations et directives similaires pour renforcer le cadre légal fédéral. Parallèlement, plusieurs évaluations ont été menées, basées sur une méthodologie quantitative, indiquant des résultats contrastés : beaucoup reste à faire dans le domaine de l'égalité salariale, de l'accès des femmes à des postes à responsabilité, dans les entreprises privées tout autant que dans le secteur public (Stutz, Schär Moser et al. 2005 ; Aubert and Lempen 2011 ; Fassa, Hanselmann et al. 2012). Les recherches qualitatives soulignent, quant à elles, des mécanismes plus subtils qui pourraient expliquer pourquoi ces progrès sont très lents et encore partiels. Notre projet de recherche [1] s'inscrit dans cette perspective.

Il paraît dès lors intéressant d'approfondir les mécanismes qualitatifs, que nous qualifierons de soft, permettant de mieux comprendre pourquoi les progrès en matière d'égalité objective (hard equality) demeurent aussi lents. Nous utilisons le terme "soft" pour mettre en avant des facteurs de type socio-culturel, touchant les relations humaines et les mécanismes psycho-sociaux qui les sous-tendent, au sein de la sphère professionnelle avant tout, mais pas uniquement, dans la mesure où le monde professionnel n'est qu'un sous-ensemble de la société et qu'il interagit avec les relations femmes-hommes dans la société en général.

Le cadre théorique adopté par ce projet se base sur une perspective genrée des organisations. Les structures organisationnelles sont considérées comme socialement construites et doivent être appréhendées comme des lieux de pouvoir où les questions d'égalité sont potentiellement occultées par le modèle de l'employé neutre et universel, et où les structures hiérarchiques sont considérées comme des constructions abstraites et fonctionnelles sans orientation de genre (Angeloff and Laufer 2007 ; Cornet, Laufer et al. 2008) [2]. Les hommes ont traditionnellement dominé les organisations, spécifiquement dans les positions hiérarchiques décisionnelles, et tentent de défendre depuis toujours cette position de pouvoir (Cockburn 1991), dans une logique d'acteurs dominants cherchant à limiter

l'accès à des postes de pouvoir à la « minorité » [3].

Les résultats des 13 focus groups

Cette recherche se base sur les données issues de 13 focus groups organisés dans différents services publics suisses en 2012, une approche pertinente pour mettre en exergue ces mécanismes soft de l'égalité puisqu'elle est qualitative, exploratoire et inductive (Strauss and Corbin 2004). Les domaines professionnels les plus diversifiés ont été retenus, jusqu'à ce qu'une saturation des arguments évoqués par les participant-e-s au focus groups apparaisse.

Neuf processus essentiels de management et de gestion des ressources humaines sont apparus critiques en matière d'égalité : le recrutement, l'accueil du nouveau personnel, la gestion d'équipe, la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, l'évolution professionnelle, la reconnaissance au travail, la collaboration entre collègues, la réalisation des prestations aux client-e-s, et finalement la culture d'entreprise. Voici quelques exemples illustrant les constats issus des focus groups.

Le recrutement est souvent effectué sur la base de stéréotypes de compétences sexuées plutôt que des compétences attestées par le CV de la personne candidate : les femmes auront des compétences relationnelles plus développées que les hommes et sont favorisées pour des postes dans la communication. Les candidates présentant un physique séduisant seront plus facilement recrutées, même si leur profil s'éloigne des qualités recherchées. A été également relevé le fait que les femmes ont un comportement moins affirmé que les hommes dans les processus de recrutement, elles négocient moins leurs conditions de travail et mettent moins en avant leurs aptitudes professionnelles.

Au sein de leur équipe de travail, les femmes ont tendance à reproduire une répartition des tâches en fonction du sexe, se proposant spontanément pour des tâches logistiques, administratives, voire ingrates (nettoyage par exemple). Certaines ont dit trouver normal en fonction de leur enclin naturel (sollicitude féminine) de se charger de certaines tâches (par ex. : proposer un café), les hommes estimant alors naturel de leur confier de telles activités. Dans le cadre de projets ou de la répartition du travail entre collègues, les activités offrant un potentiel qualifiant, susceptible d'ouvrir des perspectives de carrière, seront plus facilement confiées aux hommes.

Il existe une représentation négative de l'impact de la maternité (congé maternité, absences pour enfants malades) sur la répartition des tâches. Un mécanisme mentionné tant par les femmes que les hommes, mais pour des raisons différentes : pour les femmes, c'est plutôt de la gêne, voire un sentiment de double culpabilité (envers leurs responsabilités professionnelles et familiales), alors que pour les hommes, il s'agit des problèmes potentiels dans le travail (surcharge de travail, potentielles tensions dans l'équipe) qui sont mis en exergue.

Les styles de leadership perçus et effectifs

Les femmes sont vues comme ayant un style de leadership plus coopératif et consensuel, les hommes comme plus durs, affirmant leur position, plus directs, ce indépendamment de leur style effectif, lequel pourrait par exemple être diagnostiqué par un test de leadership. Dans ce contexte, les femmes cadres doivent en faire plus que les hommes pour asseoir leur position et faire reconnaître leurs compétences, en particulier face aux hommes, argument cité autant par les femmes que les hommes. Ayant de la peine à accepter cette subordination hiérarchique, les hommes adoptent des attitudes sexistes (p.ex. ils tentent de les déstabiliser, font des blagues dégradantes).

Finalement, relevons encore la non-reconnaissance ou la sous-estimation des compétences des femmes en général et des femmes cadres en particulier, par les usager-ère-s, les partenaires externes, les subordonné-e-s et la hiérarchie, autant d'acteur-trice-s contribuant à perpétuer une conception genrée de l'organisation.

Indépendamment des compétences effectives, ce processus prétérite les femmes qui ne se sentent pas valorisées par rapport à leurs compétences. Par exemple, à poste de cadre et fonction équivalente, les clients vont naturellement s'adresser à un homme plutôt qu'à une femme pour négocier, demander des conseils ; ils confèrent davantage d'autorité et de connaissances à l'homme.

Les constats relevés ci-dessus mobilisent une conception stéréotypée des aptitudes et compétences respectives des femmes et des hommes, démontrant que ces stéréotypes ne concernent nullement que les positions de management où ceux-ci sont très présents (Carli and Eagly 2012). Nos constats illustrent également le fait que les agent-e-s publics, tout en dénonçant ces stéréotypes genrés, contribuent aussi activement à les perpétuer. Dans la plupart des focus groups, un ou une participante tentait de jouer un rôle de régulation pour rendre conscientes les autres personnes de leur vision stéréotypée, mais ce type d'intervention ne parvenait jamais à renverser la perspective dominante, largement stéréotypée.

Ces différents mécanismes soft de l'inégalité contribuent à créer ou renforcer une forme de ségrégation horizontale pouvant également faire émerger une pseudo-hiérarchie entre collègues de même niveau hiérarchique. Ce processus, identifié dans d'autres organisations publiques suisses (Rey, Pirinoli et al. 2011) conduit notamment à une répartition des tâches qui attribue aux femmes des fonctions de soutien administratif ou de support logistique, moins valorisées et moins qualifiantes, voire une forme de travail invisible, alors que les hommes développent leur savoir au cœur du métier exercé.

Un outil pour diagnostiquer les inégalités soft

Les mécanismes révélés par cette recherche ont abouti à l'élaboration d'un outil diagnostic, disponible gratuitement en ligne, www.pro-egalite.ch, destiné à toute organisation intéressée par les questions d'égalité. Novateur et différent des outils usuels, basés la plupart sur des données factuelles, voire statistiques, PRO-EGALITE révèle des aspects soft, qualitatifs, non documentés, qui impactent les questions d'égalité : les perceptions, représentations et stéréotypes des femmes et des hommes dans leurs rapports professionnels quotidiens. Sa structure reprend les 9 processus-clés mentionnés ci-dessus, chacun étant évalué par les personnes répondant-e-s d'une organisation intéressée par ce diagnostic, sur la base d'affirmations décrivant des situations concrètes de travail. L'originalité réside également dans le fait que l'outil permet de révéler des inégalités autant en défaveur des femmes que des hommes. Outre le diagnostic de la perception de l'égalité dans une organisation donnée, l'outil fournit de nombreuses actions concrètes pour répondre aux besoins et attentes du personnel en matière d'égalité. Sa vocation est de sensibiliser et de contribuer à former la hiérarchie aux questions d'égalité, afin d'offrir des conditions de travail éthiques et renforcer la responsabilité sociale de l'employeur. Sans compter qu'un meilleur niveau d'égalité femmes-hommes au sein d'une organisation contribue à améliorer son fonctionnement et, in fine, la qualité des prestations fournies à ses client-e-s ou bénéficiaires. Alors, une petit visite sur le site pour tenter le diagnostic ?

[1] Projet soutenu financièrement par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. Adresse de contact : prof. Y. Emery, IDHEAP, Université de Lausanne, yves.emery@unil.ch

[2] **Références :**

Angeloff, T. and J. Laufer (2007). "Genre et organisations." Travail, genre et sociétés 17(1) : 21-25.
Aubert, G. and K. Lempen, Eds. (2011). Commentaire de la loi fédérale sur l'égalité. Genève, Slatkine.
Carli, L. L. and A. H. Eagly (2012). Leadership and Gender. The Nature of Leadership. D. V. Day and J. Antonakis. London, Sage : 437-476.
Cockburn, C. (1991). In the way of women. Men's resistance to sex equality in organizations. London, MacMillan.
Cornet, A., J. Laufer, et al. (2008). GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes. Paris, Vuibert.
Fassa, F., M. Hanselmann, et al. (2012). L'égalité parmi les cadres de l'Administration cantonale vaudoise : constats, enjeux et perspectives. Lausanne, Université de Lausanne.
Rey, S., C. Pirinoli, et al. (2011). Mixité des équipes soignantes et ségrégation horizontale : le partage de la pratique quotidienne comme révélateur du système de genre. Genève.
Strauss, A. and J. Corbin (2004). Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée. Fribourg, Academic Press Fribourg.
Stutz, H., M. Schär Moser, et al. (2005). Evaluation portant sur l'efficacité de la loi sur l'égalité. Office fédéral de la justice. Berne, Binningen.

[3] Entre guillemets, car dans nombre de professions, les femmes représentent la majorité des effectifs de la base.