

# Des idées reçues

## « Nos métiers ne sont pas faits pour les femmes »

La plupart des postes peuvent être adaptés de manière à être tenus par des femmes, que ce soit au niveau de l'ergonomie et des conditions de travail, ou au niveau de l'organisation du temps de travail. Les stéréotypes et représentations liés aux femmes et aux métiers de l'entreprise ne doivent pas non plus être négligés : une sensibilisation permet souvent de les neutraliser afin de désamorcer des situations problématiques.

## « Je voudrais recruter des femmes mais je ne reçois que des CV d'hommes, donc je n'ai pas le choix »

L'entreprise peut agir en amont du recrutement, afin de diversifier les candidatures reçues : dès l'orientation des jeunes filles dans le monde éducatif, mais aussi en établissant des partenariats avec des centres de formation diversifiés ou avec des recruteurs sensibles à son souhait de mixité... Les mécanismes d'auto-censure freinent également certaines candidates. L'entreprise peut les encourager à postuler par une communication adaptée, tant au niveau des supports visuels que du contenu.

## « Si je recrute des femmes, elles ne pourront pas s'intégrer dans un univers aussi masculin »

Une intégration réussie est une intégration préparée. Une sensibilisation des équipes peut permettre de vaincre des préjugés et neutraliser des réticences. Recruter plusieurs femmes dans une même équipe permet également d'éviter des situations d'isolement, voire de rejet, des femmes nouvellement intégrées. Enfin, de nombreux dispositifs permettent de favoriser l'intégration des femmes : tutorats, suivis par les RH, constitution de réseaux de femmes afin de faciliter le partage d'expériences...

## « Mes managers ne savent pas gérer les femmes »

L'intégration des femmes est très souvent réussie quand elle est accompagnée par les ressources humaines. En effet, elle nécessite parfois la mise en place de dispositifs de gestion spécifiques, afin de permettre, par exemple, la prise de congé de maternité ou de temps partiels. Repenser et formaliser les processus de management liés aux RH (parcours d'intégration, évaluation, formation, évolution de carrière...) bénéficie également aux femmes, mais aussi à l'ensemble des collaborateurs en permettant une plus grande égalité de traitement.

## Contact

Maryline Gondard  
Chargée d'études au Pôle  
« Non-discrimination et Diversité »  
01 70 64 46 82  
[gondard@imsentreprendre.com](mailto:gondard@imsentreprendre.com)

## Repères pour agir

## FAVORISER L'ACCÈS DES FEMMES AUX MÉTIERS TRADITIONNELLEMENT MASCULINS - Enjeux et pratiques

N°4

Créé en 1986, présidé par Claude Bébear, **IMS-Entreprendre** pour la Cité fédère un réseau de plus de 160 entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale, notamment en matière de prévention des discriminations et de gestion de la diversité.

Le pôle « **Non-discrimination et Diversité** » a plus particulièrement pour objectif d'accompagner les entreprises dans la construction d'une politique de gestion de la diversité pérenne, intégrée à leur stratégie globale d'entreprise. C'est dans ce cadre qu'il réalise des diagnostics de la culture d'entreprise et des process RH en lien avec la diversité, propose des formations, et anime des groupes de travail sur la diversité.



Document publié par IMS-Entreprendre pour la Cité, 84 rue d'Amsterdam, 75009 Paris (01 43 87 52 52) / Comité de rédaction : Inès Dauvergne, Maryline Gondard, Caroline Lassalle Saint-Jean, Arnaud Pissot, Henri de Reboul / Conception graphique et réalisation maquette : CATSAI / Merci aux entreprises interviewées : ADIA, CARI, IBM, TOTAL et au cabinet ISOTELIE.

Avril 2007

Malgré les dispositifs législatifs et les accords d'égalité professionnelle en vigueur dans les entreprises, la mixité au travail est loin d'être acquise. La division sexuelle du travail est à la fois :

- sectorielle : les hommes sont très fortement majoritaires dans la sphère industrielle, les femmes dans les services.
- fonctionnelle : les hommes sont beaucoup plus présents sur les métiers opérationnels, les femmes sur les métiers dits « de support ».
- catégorielle : si l'encadrement se féminise, les femmes restent peu présentes sur les emplois d'ouvriers qualifiés, de techniciens et agents de maîtrise intermédiaires, et surreprésentées dans les postes non-qualifiés. Pourtant, les bénéfices de la mixité sont nombreux...

## Introduire de la mixité dans les métiers traditionnellement masculins, c'est répondre à :

### DES ENJEUX COMMERCIAUX

- Avoir des salariés plus représentatifs des clients/consommateurs pour mieux répondre à leurs attentes
- Favoriser la créativité et l'innovation par la complémentarité des points de vue, et ainsi se différencier sur son marché
- Accroître la qualité de service et la satisfaction des clients

### DES ENJEUX DE PERFORMANCE RH

- Répondre aux pénuries de main d'œuvre
- Elargir le vivier de recrutement et attirer les meilleurs profils
- Limiter le turn-over et fidéliser les talents

### DES ENJEUX D'IMAGE ET DE PERFORMANCE SOCIÉTALE

- Participer à la démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises : la place des femmes dans l'entreprise fait partie des critères de notation de la RSE
- Améliorer l'image de l'entreprise dans un contexte de sensibilité accrue à l'éthique, aux valeurs et à l'équité

### DES ENJEUX DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET D'ÉQUIPE

- Mettre en place des aménagements ergonomiques et/ou de conditions de travail qui bénéficient à tous
- Améliorer l'ambiance dans les équipes et valoriser le « savoir-être »
- Motiver les collaborateurs, développer la fierté d'appartenance et la cohésion interne

## LE MONDE EDUCATIF

### → Agir sur les filières éducatives afin de favoriser la mixité dans les viviers de candidatures

Face à la difficulté de trouver des candidates au recrutement, IBM a décidé de travailler en amont sur les filières d'éducation. Cette action s'inscrit dans le programme mondial « Women in Technology », décliné en France depuis cinq ans.

La plus grande part de cette activité consiste à informer enfants, parents, professeurs et conseillers d'orientation sur les parcours et métiers scientifiques. « Il s'agit de teinter le discours pour faire tomber les idées reçues », explique Dominique Mathot, responsable du programme « Women in Technology » pour la France. « Le but est d'intervenir avant que le rejet des matières scientifiques ne s'installe chez les enfants ». Concrètement, des ateliers de quatre heures pour apprendre à construire et programmer des robots sont organisés en classes de collège. Les salariés d'IBM s'investissent également dans des opérations de mentoring (tutorat) à destination de collégiennes, lycéennes ou étudiantes engagées dans des filières scientifiques. Ils collaborent aussi à des opérations plus spécifiques comme « Exite Camp » qui a permis en 2006 à 26 collégiennes, sélectionnées par leurs professeurs pour leurs prédispositions, de participer pendant quatre jours à des activités de découverte scientifique, de développement personnel et de présentation de métiers. Cette session a été suivie d'une période de e-mentoring d'un an.

Pour Dominique Mathot, « il est difficile de mesurer les retombées de ces programmes. C'est un succès dans la mesure où de nombreux collègues nous ont sollicités l'année suivante. Et puis ces ateliers ont permis la révélation de talents ignorés chez certains élèves, jusqu'alors en difficulté à l'école ».

1

## LE PARTENARIAT AVEC DES ORGANISMES DE FORMATION ET LE SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI

### → Miser sur la formation pour préparer l'insertion ou la reconversion des femmes dans des métiers traditionnellement masculins.

Depuis décembre 2002, le site PSA Peugeot Citroën de Metz est engagé aux côtés de la Région Lorraine, de l'ARACT Lorraine, de l'ANPE Lorraine et d'ADIA, dans l'opération DEFI « Des emplois industriels pour les femmes ».

Cette opération vise à trouver de nouvelles réponses aux besoins de diversification de recrutement des entreprises, tout en donnant l'opportunité à des femmes d'occuper des emplois traditionnellement masculins et de vivre une évolution professionnelle bénéfique.

Après un mois de pré-stage sur le site de Metz, financé par l'ANPE, des femmes issues de filières générales (niveau baccalauréat minimum) sont placées en contrat de formation pour obtenir un Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie (CQPM) de Conducteur d'Installations Industrielles Automatisées. Pendant 7 mois, les femmes concernées sont en alternance 15 jours sur le site, 15 jours en formation dans un lycée professionnel, où elles suivent une formation théorique poussée, adaptée par le GRETA. Dans les ateliers, elles sont toutes immergées dans des secteurs d'usinage sur des lignes fortement automatisées, et sont aux commandes d'installations techniques sophistiquées. Elles sont également formées et accompagnées dans l'atelier par des tuteurs qui les initient au métier.

Le bilan est très positif : l'accueil et l'intégration des jeunes femmes sont réussis, leur formation pratique et technique est un succès et, en interne, les tuteurs et les équipes qui entourent ces femmes stagiaires se disent réellement motivés. Le site a reçu pour cette action, le 23 mars 2006, le trophée de la formation continue catégorie Entreprises.

4

## LE PARTENARIAT AVEC DES PROFESSIONNELS DU RECRUTEMENT

### → Mettre en place des partenariats avec des professionnels du recrutement afin d'attirer, informer et sélectionner les femmes sur des métiers ciblés

« Quand on a annoncé qu'on allait recruter des femmes, cela a été un bouleversement dans l'entreprise ! » explique Robin Sappe, en charge de la RSE chez CARI, entreprise de BTP.

Pour cela, CARI s'est associé à ADIA, qui a voulu réaliser des diagnostics en partenariat avec l'ANACT, afin d'identifier les freins et leviers à l'intégration de femmes dans les équipes. Ces diagnostics ont permis de préparer les collaborateurs. « Il y avait tout un discours construit et argumenté remettant en cause la place des femmes sur les chantiers », précise Robin Sappe. « On a fait de la sensibilisation pour faire passer les équipes d'une position négative à une position neutre par rapport au projet et créer les conditions pour qu'ils s'y impliquent ».

ADIA a ensuite identifié des profils de femmes intéressées par les métiers du BTP. Puis, l'information et le recrutement de ces femmes ont été menés conjointement par les deux partenaires : « Parmi ces femmes, certaines voulaient déjà travailler dans le BTP mais n'avaient jamais trouvé de formation ou d'entreprise pour les accueillir ».

Les femmes sélectionnées ont intégré un parcours de formation – un contrat de professionnalisation intérimaire de 10 mois, en alternance – à l'issue duquel CARI les embauchera en CDI. Aujourd'hui une petite quarantaine de ces femmes sont sur des chantiers à Lyon, Bordeaux, Toulouse, Nice, Marseille, Créteil et Reims. L'expérience connaît un franc succès et les nouvelles recrues semblent avoir bien pris possession de leur nouvel environnement de travail « Nous avons été surpris par la rapidité avec laquelle ont disparu les idées préconçues. » Le bleu de travail se teinterait-il de rose ?

2

# Féminiser les métiers masculins : 4 domaines d'intervention

## L'INTEGRATION ET L'EVOLUTION DANS L'ENTREPRISE

### → Faciliter l'intégration et l'évolution des femmes en mettant en place des dispositifs d'accompagnement

Total recrute dans une optique de long terme. Sa politique de féminisation s'ancre donc sur la nécessité de ne pas passer à côté du talent des femmes, mais prend également en compte tous les éléments pouvant impacter leur évolution de carrière.

« Notre secteur, nos métiers techniques ne sont pas traditionnellement attractifs pour les femmes... D'où la nécessité d'informer les

jeunes femmes avant le recrutement, de suivre les recrutées qui s'engagent dans des métiers techniques et, aussi et surtout, de prendre les mesures qui leur assureront le choix le plus large et la progression la plus naturelle » explique Catherine Ferrant, Directrice de l'innovation sociale et de la diversité du groupe Total.

Les mesures prises couvrent donc, outre le recrutement, tout ce qui impacte l'évolution professionnelle des femmes : assurer l'accès aux formations et expatriations, réunir des comités de carrière consacrés exclusivement à la progression des femmes, réviser les critères d'identification des « hauts potentiels », neutraliser l'impact salarial et professionnel des périodes de maternité... Au-delà des nombreux dispositifs RH, l'entreprise agit sur les freins plus psychologiques, en sensibilisant les équipes aux stéréotypes de genre liés aux différents métiers. Elle met aussi en avant les femmes qui ont réussi, afin d'en faire des « modèles ».

Cette politique intégrée porte ses fruits, puisque dès les trois premières années de sa mise en place, le pourcentage de femmes dans l'ensemble du groupe est passé de 24 à 27 %, le pourcentage de femmes cadres de 16 à 18 % et celui des femmes cadres dirigeantes de 4 à 7 %... Des premiers résultats intéressants !

3

## Espace Repères

### QUELQUES LIENS POUR VOUS ACCOMPAGNER DANS VOS DÉMARCHES DE FÉMINISATION :

Un portail recensant les pratiques d'égalité professionnelle en entreprise : <http://www.egaliteprofessionnelle.org/>

Une association qui œuvre pour la promotion des femmes : <http://www.arborus.org/>

Un programme visant à « conjurer l'industrie au féminin » : <http://www.industrielle.com>

Des ressources documentaires sur les sites ministériels : <http://www.femmes-egalite.gouv.fr>  
<http://www.industrie.gouv.fr>  
<http://www.travail.gouv.fr>

Un cabinet de conseil spécialisé en égalité professionnelle et mixité avec qui l'IMS a travaillé : <http://www.isotelie.com/>



La clé du succès : une approche intégrée

- Effectuer un diagnostic préalable afin de déterminer les enjeux stratégiques de la mixité pour l'entreprise, et les freins à la démarche,
- Agir en amont dans les filières d'éducation et/ou les viviers de recrutement,
- Mettre en adéquation ses processus de recrutement, potentiellement discriminants,
- Favoriser l'intégration des femmes en les suivant dans l'emploi,
- Adapter les postes et l'organisation du travail,
- Repenser les modèles d'évolution de carrière,
- Suivre et évaluer la démarche dans un souci d'amélioration permanente,
- Et tout au long de la démarche : informer, sensibiliser, former !