

# Les hommes sont l'avenir de l'égalité professionnelle

DOSSIER RÉALISÉ À L'OCCASION DE LA JOURNÉE  
INTERNATIONALE DES FEMMES

MARS 2009



**SOMMAIRE**

- 1** | **POURQUOI FAUT-IL INCLURE LES HOMMES DANS LES PROCESSUS D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ?** PAGE 3
  - Des entreprises poussées à agir PAGE 3
  - L'ORSE élargit la question de l'égalité professionnelle aux hommes PAGE 4
  
- 2** | **STEREOTYPES DE GENRE ET FREINS CULTURELS : LES HOMMES AUSSI VEULENT EN SORTIR !** PAGE 4
  - Une identité masculine construite autour de l'investissement professionnel et de la carrière PAGE 5
  - L'émergence de nouvelles aspirations chez les hommes se heurte à des stéréotypes persistants PAGE 5
  - Hommes et femmes : ce qu'ils ont à y gagner PAGE 7
  
- 3** | **ENTREPRISES : LES BONNES RAISONS D'IMPLIQUER LES HOMMES** PAGE 8
  - Un cadre européen incitatif PAGE 8
  - Pourquoi les entreprises ont intérêt à agir PAGE 10
  - Méthodologie d'action et exemples de bonnes pratiques en entreprises PAGE 10

# 1

## POURQUOI FAUT-IL INCLURE LES HOMMES DANS LES PROCESSUS D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ?



### Ce qui change aujourd'hui

La voix des hommes s'est, jusqu'ici, peu fait entendre sur le sujet de l'égalité professionnelle hommes/femmes, comme si la question ne devait être envisagée que sous un prisme féminin. Manque d'intérêt de leur part pour cette question ? Repli identitaire ? Sous-estimation des enjeux et bénéfices qu'ils pourraient tirer d'une meilleure égalité professionnelle ?

Ces constats en masquent d'autres : les hommes, tout comme les femmes, restent contraints par des stéréotypes de genre. Ces derniers perpétuent une répartition traditionnelle des rôles masculins et féminins entre la sphère professionnelle et personnelle ainsi que des normes comportementales au travail en décalage avec les évolutions sociétales majeures advenues depuis les années 60 :

- les femmes ont massivement investi le monde du travail
- les couples sont majoritairement biactifs
- les constructions familiales ont muté

- l'identité masculine a évolué, accompagnée de nouvelles attentes à la fois professionnelles et personnelles

Ces logiques d'enfermement des sexes dans des rôles stéréotypés pénalisent aussi les entreprises qui ne peuvent bénéficier des atouts de la mixité. La relative « panne » des processus d'égalité professionnelle uniquement centrés sur les femmes les pousse aujourd'hui

à penser et à agir différemment, en incluant aussi les hommes.

### DES ENTREPRISES POUSSÉES A AGIR

- les points de vue masculins commencent à se faire entendre : volonté de s'impliquer dans une paternité relationnelle et quotidienne, volonté de mieux articuler vie professionnelle et personnelle, volonté d'introduire plus de flexibilité dans leur organisation du travail
- les DRH et certains managers constatent que les questions d'équilibre entre vies professionnelle et personnelle sont plus ouvertement abordées par les hommes, et notamment les plus jeunes, dans le monde de l'entreprise
- l'Europe, à travers la Commission Européenne et le Conseil de l'Europe incite les gouvernements nationaux et les entreprises à développer des actions pour favoriser l'implication des hommes dans les processus d'égalité professionnelle

Les bénéfices à partager sont multiples tant pour les hommes et les femmes que pour les entreprises :

- « l'égalité autorise chacune et chacun, femme et homme à avoir une vie plus complète », comme le souligne le Conseil de l'Europe (Extrait des actes colloque : « Promouvoir l'égalité : Un défi commun aux hommes et aux femmes », 1997)
- elle permet aux entreprises de moderniser leur culture d'entreprise, de rendre plus efficace l'ensemble de leurs processus (recrutement, organisation du travail, gestion des trajectoires professionnelles) et de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociale vecteur de justice sociale, d'attractivité, de fidélisation et de performance



## POUR EN SAVOIR PLUS

### Les publications de l'ORSE sur le sujet

⇒ [Guide d'appui pour les entreprises « Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins »](#)

⇒ Le guide « *Egalité professionnelle hommes-femmes* » (nouvelle mise à jour en avril 2009)

⇒ Le sondage ORSE/BVA, « *Les hommes et les femmes face à la vie professionnelle et familiale* », octobre 2008

⇒ [Portraits de décideurs](#) (chefs d'entreprise, DRH, dirigeants syndicaux et chercheurs) sur les questions de parentalité, novembre 2008

## L'ORSE ÉLARGIT LA QUESTION DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE AUX HOMMES

C'est la raison pour laquelle de plus en plus d'entreprises acceptent d'aborder de front ces problèmes et d'en faire un sujet de dialogue avec les syndicats.

Le rôle de l'ORSE, Observatoire sur la Respon-

sabilité Sociétale des Entreprises, association créée en 2000 qui regroupe des représentants des directions d'entreprises, des syndicats de salariés et du gouvernement, est de favoriser et d'accompagner cette dynamique ; de diffuser largement l'état des savoirs et les bonnes pratiques. Pour que l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes connaisse une nouvelle vigueur.

### CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CE DOSSIER :

- un regard précurseur sur les enjeux de l'égalité professionnelle
- des témoignages de chefs d'entreprise et de cadres masculins et des contributions de chercheurs interrogés par l'ORSE
- une méthodologie d'action et quelques bonnes pratiques en entreprises
- les résultats les plus éclairants du sondage ORSE/BVA réalisé en octobre 2008 : « *Les hommes et les femmes face à la vie professionnelle et familiale* »

# 2

## STÉRÉOTYPES DE GENRE ET FREINS CULTURELS : LES HOMMES AUSSI VEULENT EN SORTIR !

### UNE INITIATIVE ORIGINALE

#### Le panel des hommes en Norvège

La Ministre de l'Enfance et de l'Égalité Karita Bekkemellem a créé en 2007 un «panel des hommes», composé de 32 hommes issus du monde politique, artistique, sportif, et d'autres personnalités du secteur privé, public ou associatif pour discuter des droits des hommes. Ce panel a, dans le cadre de la préparation d'un livre blanc sur «le rôle des hommes dans la société» par le gouvernement, proposé une série de recommandations sur la question de l'éducation, de la violence, de la santé, de l'intégration des migrants. Ce livre blanc a fait l'objet d'un débat au parlement à l'automne 2008.

Après 25 ans de politiques publiques françaises en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le constat s'impose : les approches centrées spécifiquement sur les femmes ont montré leurs limites. L'égalité professionnelle ne peut se faire sans impliquer les hommes et valoriser les bénéfices qu'ils peuvent en retirer.

Or, le bénéfice de l'égalité se redistribue à l'ensemble des individus. Le *Gender Gap Report* 2007 démontre ainsi que l'on observe une corrélation entre l'égalité entre hommes et femmes et le niveau de développement des pays. De nombreuses études ont montré que réduire les inégalités de genre contribue à augmenter la productivité et la croissance économique. Un rapport récent du CESAP (Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique) a montré que la restriction des

opportunités d'emploi pour les femmes coûtent entre 42 et 46 milliards de dollars par an à l'Asie.

Impliquer les hommes dans la poursuite de l'égalité apparaît donc comme l'étape à mettre en œuvre aujourd'hui. Dans cette perspective, on ne saurait faire l'économie d'une réflexion globale sur les rôles traditionnels dévolus aux femmes et aux hommes, les stéréotypes de genre, la promotion de l'égalité dans la sphère privée, publique et économique.

« *Si l'on veut réellement faire progresser la question de l'égalité professionnelle et l'égalité domestique, si l'on veut vraiment faire progresser la question de l'harmonisation de la vie au travail et de la vie personnelle, il faut aujourd'hui s'intéresser aux hommes, impliquer les hommes* », constate la psychanalyste Sylviane Giampino, interrogée par l'ORSE.

## Une identité masculine construite autour de l'investissement professionnel et de la carrière

### LES MODÈLES TRADITIONNELS DE LA MASCULINITÉ

En érigeant en norme le modèle de l'homme « gagne pain », la société industrielle a contribué à façonner une représentation de l'identité masculine où le travail occupe une place centrale. Or si les représentations traditionnelles de la femme comme mère et gardienne du foyer ont progressivement été remises en cause par les mouvements féministes ou l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, l'identité masculine reste encore pour une large part circonscrite à la sphère professionnelle.

Le taux d'activité des hommes de 15 à 64 ans atteint 74,6% contre 65,3 % pour les femmes. Et si 30,2% des femmes sont à temps partiel, ce taux n'atteint que 5,7% pour les hommes en 2007 selon l'INSEE. Les hommes sont donc massivement et davantage investis dans la sphère professionnelle que les femmes.

### UN MOINDRE INVESTISSEMENT DANS LA SPHÈRE FAMILIALE

En observant les données concernant le partage des tâches et la répartition du travail

domestique, on constate que les inégalités perdurent. Or, il apparaît clairement qu'il s'agit là d'un noyau d'inégalités se répercutant directement sur l'accès des femmes à des carrières professionnelles diversifiées et sur l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. Selon un sondage BVA réalisé pour l'ORSE en octobre 2008, 81% des Français considèrent que les femmes pourraient plus facilement faire carrière si les hommes s'investissaient davantage dans les activités domestiques et familiales. Les chiffres sont parlants :

- les femmes consacrent 2 fois plus de temps aux tâches domestiques que les hommes. Alors que le taux d'activité des femmes ayant 2 enfants dont un de moins de 3 ans est de 60%, il tombe à 37% pour 3 enfants et plus (INSEE 2008), montrant l'impact de la vie familiale sur les carrières féminines
- Cette situation déséquilibrée ne semble pas pour autant satisfaire les hommes : les moins satisfaits de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle sont ceux pour lesquels la répartition des tâches domestiques et parentales est la plus inégalitaire (DREES 2007)

## L'émergence de nouvelles aspirations chez les hommes se heurte à des stéréotypes persistants

### DES HOMMES QUI ENTENDENT S'INVESTIR DANS LEUR VIE PERSONNELLE : VERS UNE NOUVELLE NORME ?

De plus en plus d'hommes remettent en cause le travail comme élément identitaire central, ils aspirent à une meilleure articulation entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, que ce soit pour consacrer davantage de leur temps à leur famille ou à des projets personnels, hors travail. Comme l'explique la psychanalyste Sylviane Giampino, « les hommes aujourd'hui

ont rejoint les femmes sur un point : ne pas tout miser sur le travail pour réussir sa vie. Les violences managériales, la financiarisation, les sièges éjectables à tous les étages, produisent leurs effets.(...) Les hommes qui, jusque dans les années 90, avaient misé sur l'investissement professionnel pour sécuriser leur avenir et celui de leur famille, ont fait depuis l'expérience que quel que soit leur mérite et leur compétence l'entreprise n'est plus fiable envers eux».

Ils se trouvent alors confrontés à de nombreux

### REPENSER L'IMAGE DE LA MASCULINITÉ : LES CONSTATS DU CONSEIL DE L'EUROPE

Dans le cadre d'un colloque organisé par le Conseil de l'Europe en 1997, un des ateliers avait évoqué le rôle traditionnel de l'homme et des contraintes qui en découlaient :

la masculinité est habituellement associée au pouvoir, à l'exercice de l'autorité et à la force :

⇒ les hommes doivent dominer pour prouver leur masculinité.

⇒ Le pouvoir, l'émulation et l'autorité sont des ingrédients nécessaires à l'affirmation et à la confirmation de la masculinité.

⇒ Le travail et la carrière sont les principaux critères de la masculinité.

⇒ Les hommes croient que le travail et la réussite garantissent le bonheur personnel.

⇒ La vision et le respect de soi dépendent essentiellement des succès remportés et des progrès réalisés. Les entreprises pourront s'interroger sur les avantages pour l'entreprise de remplacer une culture masculine par une culture humaine :

« les hommes valent mieux que la société masculine ».

# 5,7%

DES HOMMES  
TRAVAILLENT À TEMPS  
PARTIEL

### Les tâches domestiques et parentales

sont plus souvent partagées quand les deux parents travaillent et ont des revenus équivalents (DREES, 2007).

## S'OCCUPER DES ENFANTS AU QUOTIDIEN

Une étude réalisée  
Par Marie-Thérèse Letablier  
et Jeanne Fagnani

«*S'occuper des enfants au quotidien : mais que font donc les pères ?*» Droit Social, n°3, mars 2003) auprès de 3216 familles montre que plus le salaire des hommes est élevé et plus ceux-ci accordent la priorité à leur activité professionnelle.

# 20%

DES PÈRES INTERROGÉS  
DANS L'ÉTUDE « PÈRES  
MANAGERS », SERAIENT  
PRÊTS À CHANGER  
D'ENTREPRISE POUR  
ÉQUILIBRER VIES  
PROFESSIONNELLE ET  
PERSONNELLE

stéréotypes et des contraintes qui freinent ces aspirations pourtant bien réelles. En effet, plus les hommes se trouvent à des postes hiérarchiquement élevés plus ils se trouvent paradoxalement contraints par les exigences de disponibilité permanente et de présentéisme, accordant ainsi, et parfois malgré eux, la priorité à leur activité professionnelle.

Peu de données statistiques de grande ampleur contribuent à cerner le poids des aspirations masculines à un meilleur équilibre de vie et ses répercussions sur les choix et trajectoires professionnels. Mais cette tendance apparaît à travers quelques études qualitatives.

Celle menée par EQUILIBRES auprès d'une population de 400 pères cadres et de 60 pères cadres supérieurs et dirigeants dans de grandes entreprises françaises (« *Les pères managers en quête d'équilibre, portrait d'une génération qui entend réconcilier travail et paternité* », 2008) ou encore des sondages ciblés. En octobre 2008, BVA a ainsi réalisé pour l'ORSE un sondage auprès d'une population de 981 Français sur le thème « *Les femmes et les hommes face à la vie professionnelle* ».

L'étude d'EQUILIBRES « *Les pères managers en quête d'équilibre* » a permis de révéler des attentes fortes et concrètes des salariés vis-à-vis de leurs entreprises en matière de conciliation. Deux pères cadres sur trois souhaitent mieux équilibrer vies professionnelle et personnelle : « *Je prends en compte la donnée équilibre de vie pour gérer mon évolution de carrière. J'essaie de faire passer des messages et j'ai mes limites, si je les dépasse cela peut aller jusqu'à un divorce avec l'entreprise. Nous vivons dans une entreprise à deux vitesses. Les gens les plus anciens ne comprennent pas ce type de questions.* »

## DES STÉRÉOTYPES QUI CONTINUENT À ENFERMER LES HOMMES DANS UN ENGAGEMENT PROFESSIONNEL ILLIMITÉ

Ces logiques d'enfermement des sexes dans des rôles stéréotypés pénalisent aussi bien les entreprises qui ne peuvent bénéficier des atouts de la mixité, que les femmes qui ne peuvent faire carrière alors qu'elles ont toutes les qualités

professionnelles et les hommes qui subissent leur quotidien de travail sans pouvoir l'enrichir d'une vie extraprofessionnelle. L'ouvrage du Lab'Ho, « *De l'égalité à la diversité : les hommes, les femmes et les entreprises* », paru en 2006, parle d'un « syndrome d'Atlas » où, par peur de perdre son emploi, les salariés font le gros dos (pas de vague semble être leur devise, attendons l'âge de la retraite).

La sociologue Dominique Méda explique que « *les hommes qu'(elle a) pu interroger au cours d'entretiens longs, indiquent, lorsqu'ils ont choisi d'interrompre temporairement leur activité ou de la réduire (seulement 6% des hommes le font à l'arrivée d'un enfant contre près de 40% des femmes selon la plus récente enquête de l'INED), que l'entreprise, leurs collègues et même leur entourage a très mal réagi à l'annonce d'une telle décision.* »

## La culture du présentéisme

Cependant, ces attentes se voient freinées par une culture des organisations masculine qui se décline en disponibilité totale, voire sacrificielle, pour les hommes chargés de responsabilité. Comme l'explique Frédéric Tiberghien, Président d'honneur de l'ORSE, ancien chef d'entreprise (Chronopost, VedioBis), dans un entretien accordé à l'ORSE, « *en France, il subsiste une culture du présentéisme pour les cadres supérieurs et dirigeants. Cela fait partie des critères positifs d'appréciation de la part de la hiérarchie* ».

Les témoignages recueillis dans le cadre de l'étude d'EQUILIBRES illustrent ces difficultés : « *Le temps partiel est clairement considéré comme un frein à la carrière d'un homme. Et pour un haut potentiel c'est tout simplement inenvisageable !* »

« *Ce cadre brillant n'a pas été promu parce qu'il veut rentrer tous les soirs chez lui à 19h ; or, tout le monde sait qu'il était la bonne personne pour ce poste* ».

« *Lorsque l'on est un homme et que l'on fait carrière, la performance doit rimer avec la présence, et la disponibilité totale à l'entreprise... Tant que ce modèle d'organisation du travail structurera la plupart des entreprises, il y a fort à parier que les modèles sociaux de répartition des tâches domestiques et familiales et des temps professionnels et*

personnels entre les femmes et les hommes ne changeront guère... », indique l'économiste Rachel Silvera.

### Des évolutions progressives

Néanmoins, progressivement les directions prennent conscience de l'ampleur de ces attentes. Ainsi Philippe Vivien, DRH du groupe Areva, estime qu'« aujourd'hui la génération qui vient d'arriver dans l'entreprise exprime plus fortement sa capacité de faire des pauses entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Je pense que les aspirations sont les mêmes mais qu'avant on ne les exprimait pas. »

Un membre d'un comité de carrière relate dans l'enquête menée par EQUILIBRES : « récemment nous avons répondu positivement à la demande d'une année de congé sabbatique (projet de développement local en Afrique) d'un cadre « star montante » du groupe. Nous nous sommes accordés sur le fait qu'il fallait répondre à cette démarche et surtout apprendre à gérer ce type de demande. Il y a 2 ou 3 ans, cette demande n'aurait peut-être pas été formulée, autocensurée ou bien elle nous aurait choquée ou serait parue contre nature. Aujourd'hui nous l'entendons et nous l'acceptons. Les choses évoluent à un bon rythme. »

60%

DES FRANÇAIS ESTIMENT QUE DEMANDER UN TEMPS PARTIEL OU RENTRER CHEZ SOI PLUS TÔT CERTAINS JOURS EST BIEN ACCEPTÉ POUR LES FEMMES.

ILS NE SONT QUE

22%

À PENSER QUE C'EST LE CAS POUR LES HOMMES. CET ÉCART IMPORTANT MONTRE LA NÉCESSITÉ POUR LES ENTREPRISES DE MENER DES ACTIONS SPÉCIFIQUES EN DIRECTION DES HOMMES POUR ÉVITER QU'ILS NE SOIENT DISCRIMINÉS QUAND ILS VEULENT EUX AUSSI RECHERCHER UN ÉQUILIBRE ENTRE TRAVAIL ET VIE FAMILIALE.

SONDAGE BVA POUR L'ORSE (OCTOBRE 2008)

## Hommes et femmes : ce qu'ils ont à y gagner

### IMPLIQUER LES HOMMES POUR D'AVANTAGE D'ÉGALITÉ

Impliquer les hommes dans les politiques d'égalité professionnelle des entreprises permet de :

- sortir les femmes du positionnement « minorité discriminée ou fragile » qui, au final, peut leur nuire pour s'intéresser aux inégalités vécues par tous les salariés
- ne pas dresser des catégories de salariés les unes contre les autres : les femmes contre les hommes, les jeunes contre les seniors...
- sortir des stéréotypes de genre qui encombrant les femmes comme les hommes pour moderniser la culture d'entreprise
- fédérer tous les salariés sur un sujet qui les concerne fortement : la conciliation harmonieuse de leurs vies professionnelle et personnelle
- repenser des processus, des actions et des outils qui au final profiteront à tous et permettront aux organisations d'être plus efficaces

professionnelle entre les femmes et les hommes », paru en octobre 2008, « ...les hommes ont bien davantage à gagner dans une société plus égalitaire. Il ne s'agit pas en effet d'un jeu à somme nulle. Le renforcement du rôle des femmes n'aboutit pas à l'affaiblissement de la position des hommes - bien au contraire ».



### LES HOMMES BÉNÉFICIENT AUSSI DES ACTIONS MISES EN PLACE POUR LES FEMMES

Selon le rapport de l'Assemblée Parlementaire du Conseil de l'Europe intitulé « Impliquer les hommes pour réussir l'égalité

### LE POINT DE VUE DE BERNARD THIBAUT

Le secrétaire général de la CGT, Bernard Thibault considère la mixité comme une opportunité pour repenser la pénibilité de certains postes de travail et décrit « des milieux professionnels imprégnés d'une culture machiste dans lesquels oser dire que l'on souffre, c'est faire preuve de faiblesse ».

On remarque ainsi que les actions mises en place pour favoriser les carrières féminines bénéficient finalement tout autant aux hommes.

#### L'adaptation des postes de travail

C'est le cas notamment des adaptations de postes de travail qui sont réalisées pour permettre aux femmes d'accéder à certains emplois (charges à porter, ergonomie des installations, etc). La féminisation de certains métiers rendue possible par l'aménagement des outils de travail et un travail sur l'ergonomie tend à réduire la pénibilité de certains emplois et profite donc par ricochet aux hommes.

La mise en place de services qui permettent de mieux articuler vie professionnelle et personnelle

Les entreprises qui ont mis en place des services à l'origine pensés pour favoriser les carrières des

femmes et les soulager d'une partie des tâches domestiques comme des crèches d'entreprise, des services de mise en relation avec des prestataires de services à la personne, des conciergeries d'entreprises, constatent que les hommes y ont également recours.

Jean-Claude Legrand, DRH et responsable diversité monde de L'Oréal : « Aujourd'hui les RH et les managers doivent faire preuve de créativité et d'audace pour gérer au mieux les doubles carrières. En France, pour faciliter la vie de ces jeunes parents nous avons ouvert, en région parisienne, en l'espace de deux ans, trois crèches d'entreprise et nous avons le projet d'en ouvrir d'autres en province, notamment. Et il n'y a pas que les femmes qui sont concernées. Aujourd'hui 20% des collaborateurs qui disposent d'une place en crèche sont des hommes. »

## 3

## ENTREPRISES : LES BONNES RAISONS D'IMPLIQUER LES HOMMES

« EN FRANCE L'ÉQUILIBRE HOMMES-FEMMES AU TRAVAIL ET PÈRE-MÈRE À LA MAISON ÇA NE MARCHE PAS. POURQUOI DEVRIONS-NOUS CONTINUER À APPLIQUER LES MÊMES RECETTES ? »

Sylviane Giampino, psychanalyste.

L'égalité professionnelle ne peut se faire sans impliquer les hommes dans le processus. Si ce constat nécessite une politique publique ciblée, et notamment la mise en place de dispositifs qui permettent aux hommes de mieux équilibrer leurs vies professionnelle et personnelle, elle requiert aussi la participation active des entreprises. Comme le rappelle opportuné-

ment la sociologue Dominique Méda interrogée par l'ORSE, ce sont des entreprises dont les Français, hommes et femmes, « attendent un surcroît d'implication pour améliorer la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale sous la double forme d'aménagement d'horaires et de mise en place de structure d'accueil des jeunes enfants. »

### Un cadre européen incitatif

L'Europe considère depuis les années 2000, l'implication des hommes comme l'une de ses orientations stratégiques et demande aux entreprises d'innover et d'agir en conséquence. Deux institutions européennes oeuvrent dans ce sens.

#### LA COMMISSION EUROPÉENNE

« La feuille de route Egalité entre les hommes et les femmes »

En mai 2006, la Commission présentait à l'ensemble des acteurs européens de l'égalité entre

les femmes et les hommes sa « Feuille de route pour la période 2006-2010 ». Cinq domaines prioritaires d'action étaient identifiés :

- une indépendance économique égale pour les femmes et les hommes
- une meilleure conciliation du travail, de la vie privée et familiale pour tous
- une participation égale dans la prise de décision



- l'éradication de la violence fondée sur le genre et de la traite d'êtres humains
- l'élimination des stéréotypes de genre et la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les politiques externes et le développement

#### Le suivi : les rapports Egalité annuels

- le rapport Egalité 2007 donne des préconisations d'actions précises :
  - « Il convient de s'assurer que les congés parentaux s'adressent tant aux hommes qu'aux femmes et notamment qu'ils soient individuels (non transférables), attractifs financièrement, fractionnables et que leur durée ne soit pas un frein au retour dans l'emploi. »
  - « Il convient de promouvoir les congés de paternité qui permettent d'impliquer les pères aux responsabilités domestiques et familiales dès la naissance de l'enfant. »
  - « La lutte contre les stéréotypes devrait être intensifiée à tous les niveaux par l'ensemble des parties prenantes et devrait viser en particulier les hommes et les entreprises. »
- le rapport Egalité de 2008 stipule dans ses conclusions qu'il convient de :
  - « développer tant l'offre que la qualité des services permettant de concilier vie professionnelle et vie privée tant pour les hommes que pour les femmes » ;
  - « de lutter contre les stéréotypes dans l'éducation, l'emploi et les médias et de souligner le rôle des hommes dans la promotion de l'égalité ».

#### LE CONSEIL DE L'EUROPE

Une recommandation : impliquer les hommes

Le 28 novembre 2008, l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe, instance chargée d'émettre des recommandations aux gouvernements nationaux sur toute action touchant aux droits de l'homme, votait une recommandation intitulée « *Impliquer les hommes pour réussir l'égalité entre les femmes et les hommes* » en demandant aux gouvernements :

- d'éduquer les hommes et de leur proposer des dispositifs qui les encouragent à prendre une part active dans les tâches qui sont

traditionnellement dévolues aux femmes (éducation des enfants, gestion des affaires sociales et éducatives...)

- de promouvoir la place des femmes sur le marché du travail et leur accès aux postes de décision, et de contribuer ainsi à lutter contre les inégalités salariales
- et, dans cette perspective, de mettre en place des programmes spécifiques de promotion de la conciliation de la vie professionnelle et privée et de la parentalité auprès des salariés masculins dans la fonction publique et les entreprises du secteur privé

#### Un constat : des freins persistants à l'implication des hommes

« Malgré l'adoption de mesures légales qui favorisent une meilleure implication des hommes dans la sphère familiale, les salariés masculins rechignent à recourir à ces dispositifs. Cela peut s'expliquer par la culture du présentéisme, les risques encourus pour le développement de la carrière professionnelle, la persistance de représentations stéréotypées dans la société (« l'homme gagne-pain » versus « la femme fée-du-logis ») et dans l'entreprise (...) ainsi qu'une incompréhension ou une hostilité de la part de l'employeur, des collègues de travail, ou de l'entourage familial. » (Conseil de l'Europe, « *Impliquer les hommes pour réussir l'égalité entre les femmes et les hommes* »)



## Pourquoi les entreprises ont intérêt à agir

### DES BÉNÉFICES D'UNE POLITIQUE EN FAVEUR DE LA MIXITÉ

Au final, revisiter les questions d'égalité professionnelle en incluant les hommes ne se résume pas à une question d'équité sociale. Les entreprises qui s'attèlent à cette mission gagneront sur bien des champs :

#### Attractivité

Les hommes, et notamment les plus jeunes, sont extrêmement sensibles aux questions d'équilibre entre vies professionnelle et personnelle car le travail ne constitue plus le seul moyen d'épanouissement personnel et le seul fondement du lien social.

#### Qualité de vie au travail

Les salariés qui l'expriment ne veulent pas travailler moins ou plus mais mieux. S'intéresser à l'articulation de leurs temps professionnels et personnels permet de revaloriser la qualité de la vie au travail.

#### Innovation et efficacité RH

La prise en compte des besoins de l'ensemble des salariés sur la question du temps hors travail facilite la mise en place d'une meilleure organisation du travail et d'une meilleure gestion des trajectoires professionnelles.

#### Innovation sociale

L'implication des hommes dans les actions d'égalité les rendra plus innovantes, plus efficaces et permettra aux entreprises de bénéficier des atouts de la mixité.

#### Performance économique

La corrélation entre mixité des équipes, notamment au plus haut niveau et performance de l'entreprise a été plusieurs fois démontrée par plusieurs études. (MacKinsey, Catalyst...)

#### Fidélisation, motivation

Le bien-être au travail et plus globalement l'engagement sociétal des entreprises sont des facteurs clés pour retenir les meilleurs talents.

### L'OPINION DES FRANÇAIS

Selon les Français pour « permettre aux parents de mieux concilier travail et vie familiale » les entreprises devraient en priorité privilégier l'aménagement des horaires de travail (61%) et le développement de crèches d'entreprise (58%). Les hommes et les femmes se rejoignent également pour demander à 51% un changement des mentalités au sein de l'encadrement et de la direction des entreprises. (« Les hommes et les femmes face à la vie professionnelle et familiale », sondage ORSE/BVA, octobre 2008).

## Méthodologie d'action et exemples de bonnes pratiques d'entreprises

De plus en plus d'entreprises acceptent d'aborder de front la question de l'implication des hommes dans les processus d'égalité professionnelle. Elles en font un sujet de dialogue avec les syndicats et signent des accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle qui évoquent la responsabilité des entreprises pour « remettre en cause les stéréotypes culturels sur l'image des hommes et des femmes face aux contraintes familiales ». Elles mettent en œuvre des actions ciblées en direction des hommes et commencent à échanger, notamment, au sein des groupes de travail de l'ORSE.

Pour les entreprises qui s'emparent de ce sujet l'approche consiste à :

- Repenser la culture d'entreprise pour combattre les stéréotypes de genre et instaurer un

véritable dialogue entre hommes et femmes sur les bénéfices d'une égalité partagée

- Revisiter l'ensemble des processus RH et notamment l'organisation du travail et la gestion des trajectoires professionnelles pour que les hommes, tout comme les femmes, puissent mieux équilibrer leurs vies professionnelle et personnelle

### MODERNISER LA CULTURE D'ENTREPRISE ET COMBATTRE LES STÉRÉOTYPES DE GENRE

Voici quelques leviers d'action et quelques exemples d'actions menées par des entreprises.

Favoriser l'implication et l'exemplarité de la Direction

Amener les décideurs masculins à témoigner sur le thème de la conciliation entre vies

personnelle et professionnelle, en leur demandant d'exprimer les difficultés rencontrées, éventuellement leurs regrets, peut libérer la parole d'un certain nombre de salariés, notamment masculins, qui n'osent exprimer leurs difficultés au quotidien. Désigner un dirigeant homme qui en interne comme en externe s'exprime sur ce sujet à valeur d'exemplarité.

Aider les salariés – et notamment les managers – à remettre en cause les stéréotypes de genre dans le cadre d'actions de sensibilisation

Certaines entreprises proposent désormais des modules de formation à destination des managers et des salariés sur l'égalité professionnelle et sur l'articulation de la vie professionnelle et personnelle. Ces formations leur permettent de mieux combattre les stéréotypes de genre.

S'appuyer sur les réseaux de femmes ou les réseaux mixtes pour impliquer les hommes sur les questions d'égalité professionnelle

Certaines entreprises ont mis en place des réseaux de femmes ouverts aux hommes ou des réseaux volontairement mixtes qui permettent de sensibiliser les hommes sur les questions d'égalité professionnelle, de bénéficier de leur contribution et d'échanger sur des enjeux et des bénéfices communs.

Développer la mixité dans tous les lieux de débat et de négociation et y aborder la question de la conciliation des temps pour tous.

Comme le soulignent certains accords sur l'égalité professionnelle, le succès d'une démarche qui vise à promouvoir la mixité dans une entreprise repose sur la mobilisation de tous les acteurs : Direction, direction de la Communication, DRH, managers, salariés et représentants syndicaux.

Donner la parole aux hommes sur les questions d'articulation de la vie professionnelle et personnelle.

Cette initiative a été mise en œuvre par **BNP Paribas** qui a mené en 2008 une enquête auprès de ses salariés masculins sur le thème « *Équilibre vie professionnelle/vie personnelle* ».

Valoriser dans la communication interne les engagements pris auprès des salariés masculins pour leur permettre de mieux concilier vies professionnelle et personnelle

#### AXA France

« *En tant que père, puis-je demander à bénéficier du temps partiel ? Oui. Comme tous les salariés dans l'entreprise. Les mesures prises en faveur de la parentalité concernent tous les parents sans distinction. A ce titre, les pères peuvent donc bénéficier d'aménagement de leur temps de travail. La charte de la parentalité prend d'ailleurs spécifiquement en compte le problème du rythme de travail au regard des contraintes et exigences de chacun.* »  
( Extrait du Guide des bonnes pratiques « *Diversité et égalité des chances* » )

#### Aéroports de Paris (2006)\*

« *Les parties signataires constatent que si le congé parental et le temps partiel choisis sont, en droit, ouverts aux hommes comme aux femmes au sein de l'entreprise, ce sont majoritairement les femmes qui font le choix d'exercer ce type de congé. Les supports de communication mentionnés attireront également l'attention des hommes sur les possibilités offertes par ces dispositifs.* »

#### ASSOULPIR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

« *Si aménagement des temps il doit y avoir, la seule solution est de répartir entre les pères et les mères. Pour le plus grand profit de tous : couples, enfants et entreprise.* »

S.Giampino, psychanalyste.

#### Cadrer les réunions de travail pour tous

De nombreuses entreprises ont mis en place des chartes de réunion qui posent à la fois des principes d'efficacité (ordre du jour, objectifs poursuivis) et des règles d'horaires. Celles-ci permettent à tous les salariés de mieux articuler leurs vies professionnelle et personnelle.

Favoriser l'égalité d'accès des hommes et des femmes à l'aménagement du temps de travail

Les hommes interrogés dans l'étude « *Les pères managers en quête d'équilibre* » constatent que les dispositifs d'aménagement du temps de

#### INTERVIEW DE FRÉDÉRIC LAVENIR, DRH DU GROUPE BNP PARIBAS

**Au sein de BNP Paribas, qu'avez-vous mis en place pour aider les salariés à dépasser les stéréotypes ?**

« *Notre réseau de femmes MixCity est un exemple de réponse concrète à cette question. (...) Nous avons cherché à donner une visibilité à ce réseau de manière à ce que les hommes se sentent challengés, voire se découvrent des communautés d'intérêts avec les femmes. Même si MixCity est un réseau de femmes, elles invitent régulièrement des hommes issus du top management à venir témoigner. (...) Les réactions sont de toute nature, sérieuses, pontifiantes ou parfois ironiques, mais cela déstabilise et oblige les hommes à se poser des questions. Cela peut ensuite déclencher des changements de comportements au sein de la direction quand elle se sent interpellée. Je crois beaucoup à l'exemplarité du management.* »

#### FRÉDÉRIC THIBERGIE

**Président d'honneur de l'ORSE, ancien chef d'entreprise :**

« *En France, la culture du présentisme, le poids des hommes à la direction de l'entreprise, le pouvoir unilatéral reconnu au chef d'entreprise par le code du travail... font que nous sommes allés moins vite que dans d'autres pays sur les questions de conciliation entre vie professionnelle et personnelle.* »

### LES JEUNES HOMMES FAVORABLES À LA PRISE EN CHARGE FINANCIÈRE DU CONGÉ PATERNITÉ

Parmi les hommes les plus jeunes, 18-24 ans, la promotion et la prise en charge financière du congé paternité est fréquemment citée (à 41%) comme un levier pour mieux concilier vie professionnelle et vie familiale (contre 21% dans l'ensemble de la population masculine). Sondage ORSE/BVA, « *Les hommes et les femmes face à la vie professionnelle et familiale* », octobre 2008

\* Citations extraites d'accords d'entreprise dédiés à l'égalité professionnelle. Ces accords peuvent être téléchargés sur le site [www.egaliteprofessionnelle.org](http://www.egaliteprofessionnelle.org)

travail et notamment les temps partiels restent relativement « tabous » pour les hommes. Les acteurs de l'entreprise peuvent s'emparer de ce sujet et proposer des actions pour favoriser l'accès de tous à l'aménagement du temps de travail.

### MIEUX ACCOMPAGNER LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

Permettre aux hommes de s'absenter lors d'un imprévu familial

Dans les entreprises la prise en charge des imprévus familiaux et des enfants malades restent encore perçus comme des problématiques féminines. Les instances de débat peuvent proposer un échange paritaire sur ces questions afin que les hommes comme les femmes bénéficient d'une plus grande souplesse organisationnelle.

Renforcer la prise du congé de paternité

■ en abondant le congé de paternité au-delà du plafond de remboursement accordé par la sécurité sociale, on constate une prise de congé nettement plus élevée.

#### LCL (2007)\*

« *L'égalité professionnelle repose également sur un équilibre, au sein du couple, des responsabilités liées à la parentalité. Afin de favoriser cet équilibre, LCL s'engage à maintenir le salaire des pères bénéficiant du congé de paternité, sous réserve du versement d'indemnités journalières par la Sécurité Sociale, et déduction faite de ces mêmes indemnités*

■ en allongeant la durée du congé de paternité

#### Hennessy - Groupe LVMH (2008)\*

« *Les signataires considèrent qu'un plus grand équilibre entre les hommes et les femmes dans les soins apportés aux enfants contribue à l'égalité professionnelle. En plus du maintien de salaire, la durée légale de congé est augmentée de 2 jours.* »

Permettre aux hommes de s'approprier les dispositifs de congés parentaux

#### PSA Peugeot Citroën (2007)\*

« *Au niveau national, les disparités subsistent entre les trajectoires professionnelles des femmes et des hommes, par le fait notamment que les congés pour raison familiale... sont dans leur très grande majorité pris par les femmes. Les parties conviennent que l'égalité professionnelle dans les entreprises ne pourra progresser que si la parentalité est mieux intégrée dans les entreprises, de manière à ce que les hommes prennent également ces différents types de congé, sans être déconsidérés par leurs collègues et leur hiérarchie.* »

UN SITE INTERNET : [www.all-together.org](http://www.all-together.org), « *10 raisons de faciliter l'implication de votre personnel masculin dans ses responsabilités domestiques et familiales* »

Frédéric Lavenir, DRH du Groupe

BNP Paribas : « *Nous avons donc beaucoup travaillé sur les trajectoires personnelles en menant des actions très ciblées sur les niveaux de promotion, les décrochages, les plafonds de verre identifiants. En traitant ces questions de gestion de carrière aussi bien pour les femmes que pour les hommes, nous voulons permettre aussi aux hommes de faire le choix d'une carrière professionnelle intégrant une dimension familiale.* »

ORSE-Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises-exerce pour le compte de ses adhérents (grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuille, organismes professionnels et sociaux) une veille sur les enjeux du développement durable, l'investissement socialement responsable et la responsabilité sociétale des entreprises, en France, en Europe et à l'international.

[www.orse.org](http://www.orse.org) ■ [contact@orse.org](mailto:contact@orse.org) ■ tél : 01 56 79 35 00