



# LE GUIDE

## LA MIXITÉ DANS L'ENTREPRISE

pour améliorer conditions  
de travail et performance

EDITIONS

réseau



## AVANT-PROPOS

**D**ans les entreprises, la mixité progresse mais les femmes et les hommes ne se retrouvent pas dans tous les métiers, tous les secteurs... Et pourtant, les entreprises comme les salariés auraient à y gagner. Les arguments et les exemples ne manquent pas pour montrer que la mixité peut contribuer à améliorer les conditions de travail pour tous, et l'efficacité de l'organisation.

L'approche du Réseau Anact propose une démarche mixité qui incite à optimiser l'organisation du travail, à mieux prévenir les pénibilités et les risques, à développer les parcours professionnels et à prendre en compte l'articulation des temps de vie.

Ce guide est le fruit d'actions menées par le réseau Anact dans des entreprises de différents secteurs et différentes tailles. Son ambition est d'apporter des clés de compréhension, des arguments, des outils, des indicateurs et des cas d'entreprise permettant d'initier ou de renforcer la mixité en entreprise.

Il s'appuie, dans la majorité des cas, sur des situations de mixité dans des secteurs à prédominance masculine. Les leviers d'actions proposés peuvent aussi être mobilisés dans les secteurs à prédominance féminine qui voudraient s'ouvrir à la mixité.

---

**Coordination et rédaction :** Florence Chappert et Karine Babule  
*(Anact, Projet Réseau « Genre et Conditions de travail »)*

**Contributeurs et relecteurs :** Eric Peltier et Catherine Labbé *(Aract Basse-Normandie)*, Elisabeth Dewanckel *(Aract Bretagne)*, Catherine Coquillat et Cécile Boisson *(Aract Centre)*, Evelyne Polzhuber *(Aract Île-de-France)*, Claude Damm *(Aract Lorraine)*, Catherine Pinatel *(Aract Languedoc-Roussillon)*, Patrick Chaillot *(Aract Pays de Loire)*, Cécile Montarnal *(Cabinet Ergo'in)*, Elisabeth Font-Tiney *(Médecin du travail)*, Catherine Belotti *(Cabinet Socialinnovation)*, Isabelle Burens, Frédéric Dumalin, Evelyne Escriva, Julien Pelletier et Geneviève Trouiller *(Anact)*.

**Comité éditorial :** Gilles Heude, Pascale Levet, Michel Parlier, Sylvie Setier, Dominique Vandroz. **Appui à l'édition :** Christian Mahoukou *(Département Transfert et Communication de l'Anact)*. **Bibliographie :** Patricia Therry *(Mission Veille Management de l'Information (VMI) de l'Anact)*.

**Que chacune et chacun en soient vivement remercié-e-s !**



## SOMMAIRE

CHAPITRE	<b>1</b>	<b>Mixité au travail : de quoi s'agit-il ?</b> .....	2
		Une mixité à géométrie variable .....	3
		Des conditions de travail distinctes pour les femmes et les hommes .....	4
		Des effets différenciés sur la santé des femmes et des hommes .....	6
		Le travail masqué par les représentations .....	8
CHAPITRE	<b>2</b>	<b>Pourquoi agir sur la mixité dans mon entreprise ?</b> .....	10
		Eviter les blocages de production et le recours au remplacement .....	10
		Réduire l'exposition aux risques professionnels .....	11
		Prévenir l'usure par les parcours professionnels .....	12
		Limiter le turnover en révélant des compétences .....	13
CHAPITRE	<b>3</b>	<b>Comment diagnostiquer la mixité dans mon entreprise ?</b> .....	14
		Les étapes de la démarche mixité .....	15
		Sexuer l'analyse quantitative de données .....	16
		Un exemple de répartition sexuée des postes en entreprise .....	17
		Analyser le travail réel et les représentations .....	20
		Repérer les atouts et les freins pour un projet de mixité .....	22
		Un exemple d'analyse des freins et des atouts en entreprise .....	24
		Éviter les principaux écueils .....	27
CHAPITRE	<b>4</b>	<b>Quels leviers d'action pour favoriser la mixité ?</b> .....	28
		Revoir la répartition du travail et réduire la pénibilité .....	28
		Repenser la conception des postes et la prévention des risques .....	30
		Intégrer l'articulation des temps professionnels et personnels .....	31
		Désexuer les compétences et communiquer sur les représentations .....	33
		Soigner l'intégration et la transmission des ficelles du métier .....	35
		Faciliter la diversité des façons de travailler et la coopération .....	36
		Elargir les parcours et revoir les critères de gestion des carrières .....	37
		Mettre en place des indicateurs du degré de mixité .....	39
		<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	43
<b>NOTES</b> .....	45		

# Mixité au travail : de quoi s'agit-il ?

**D'après le Larousse, la mixité est «le caractère d'un groupe, d'une équipe, d'un établissement scolaire comprenant des personnes des deux sexes». Au travail, on peut parler de mixité lorsque des entreprises permettent aux femmes et aux hommes d'accéder aux mêmes emplois et aux mêmes parcours et d'accomplir, pour un emploi donné, les mêmes tâches.**



**D**es progrès importants ont marqué ces dernières années la mixité des emplois et des parcours, même si beaucoup reste à faire. Par ailleurs, lorsque les emplois sont mixtes, on constate que certaines tâches sont attribuées aux femmes et d'autres aux hommes.

Par exemple, pour un emploi d'éducateur en crèche, les jeux et les sorties sont l'apanage des hommes alors que les tâches liées à l'hygiène et aux repas sont dévolues aux femmes. Dans un bureau d'études, les femmes sont plus facilement affectées à la conception et au dessin technique, tandis que les hommes vont sur les chantiers suivre l'avancement des travaux.

Les organisations du travail non mixtes ne sont pas toujours satisfaisantes pour les salariés comme pour les dirigeants car elles peuvent générer des dysfonctionnements coûteux : rigidités organisationnelles, atteintes

à la santé, freins au parcours et à la reconnaissance.

Le management et la gestion des ressources humaines ont tout à gagner à prendre en compte le critère de mixité dans la manière dont ils affectent les individus dans les emplois et les tâches.



## Ne pas confondre mixité et... parité, diversité, égalité

### **Mixité ≠ parité**

La parité signifie une présence numérique égale de femmes et d'hommes dans une entreprise. Elle ne dit rien de la répartition des emplois et des tâches.

### **Mixité ≠ diversité**

La diversité englobe un champ plus large que celui de la mixité. Elle désigne la présence et la valorisation de popu-

lations différentes de par leur sexe, âge, origine... dans l'entreprise.

### **Mixité ≠ égalité**

L'égalité professionnelle désigne l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en termes d'accès à l'emploi, mais également d'égalité d'accès à la formation, à la mobilité et à la promotion ou en termes d'égalité salariale.

## Une mixité à géométrie variable<sup>1</sup>

La mixité des emplois s'est développée depuis les années 1960. Aujourd'hui, des femmes exercent des métiers « d'hommes » (conductrice de bus, sapeur-pompier, technicienne dans l'industrie), et des hommes exercent des métiers « de femmes » (sage-femme, auxiliaire de puériculture, assistant social). Cependant, le degré de mixité demeure très variable selon les secteurs d'activité. Certains sont majoritairement investis par les femmes, d'autres par les hommes. Si les fonctions de cadre ont tendance à se féminiser, la mixité demeure exceptionnelle dans de nombreux métiers moins qualifiés.



## La mixité par famille professionnelle

**Les hommes ont une palette d'emplois beaucoup plus large que celle des femmes :**

➔ **52 % des femmes** sont concentrées dans 12 des 86 familles professionnelles (agents d'entretien [7,2%], enseignants, employés, vendeurs, aides à domicile, secrétaires, aides-soignants, infirmiers, assistants maternels, professionnels de l'action sociale, employés...), alors que seulement 13% d'hommes y sont présents.

➔ **30 % des hommes** sont concentrés dans les 12 familles professionnelles les plus occupées par ces derniers.

➔ **8 métiers** sur les 86 familles professionnelles sont considérés comme mixtes, c'est-à-dire comprennent entre 47 et 52% de femmes : cadres, médecins, maîtrise des magasins...

Source : Chiffres-clés de l'Égalité 2009 publiés par le Service des Droits des Femmes et de l'Égalité — Données INSEE, Enquête Emploi, calcul DARES 2008.





## Des conditions de travail distinctes pour les femmes et les hommes

Les femmes et les hommes ne sont pas confrontés aux mêmes conditions de travail. Cela revoie en grande partie au fait qu'ils n'exercent généralement pas les mêmes emplois et ne réalisent pas toujours les mêmes tâches. Ce phénomène se traduit par un « effet de genre des conditions de travail ».

Si l'on considère l'ensemble des secteurs professionnels, les données statistiques montrent des différences notables dans les conditions de réalisation du travail entre femmes et hommes.

Le tableau ci-dessous a été construit à partir des enquêtes Conditions de travail de la DARES.

### TABLEAU COMPARATIF DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES FEMMES ET DES HOMMES

	 <b>Caractéristiques, en tendance, des conditions de travail des salariés femmes</b>	 <b>Caractéristiques, en tendance, des conditions de travail des salariés hommes</b>
<b>GESTES ET POSTURES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Postures contraignantes : station debout sans possibilité de se déplacer</i></li> <li>• <i>Temps plus important sur écran</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Manipulation de charges lourdes</i></li> <li>• <i>Efforts physiques intenses</i></li> <li>• <i>Postures pénibles ou fatigantes,</i></li> <li>• <i>Usage plus fréquent de l'ordinateur portable</i></li> </ul>
<b>ENVIRONNEMENT PHYSIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Risque infectieux</i></li> <li>• <i>Produits chimiques liés aux soins des personnes ou aux activités de nettoyage</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bruit, vibrations, radiations</i></li> <li>• <i>Intempéries, froid et chaleur</i></li> <li>• <i>Produits toxiques (chimiques et cancérogènes mutagènes ou toxiques pour la reproduction)</i></li> </ul>
<b>RELATIONS DE TRAVAIL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Relations directes avec le public, les personnes en situation de détresse</i></li> <li>• <i>Agressions ou violences verbales ou physiques</i></li> <li>• <i>Plus de dépendance à l'égard de la hiérarchie</i></li> <li>• <i>Isolement et moins de possibilités de recours à une aide interne ou externe</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coopération avec les collègues</i></li> <li>• <i>Relations avec des personnes extérieures</i></li> <li>• <i>Travail chez le client plus fréquent,</i></li> <li>• <i>Responsabilités hiérarchiques plus importantes en termes d'encadrement d'équipe</i></li> </ul>
<b>DÉFINITION DES TÂCHES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Moindre formalisation des tâches sauf dans les secteurs professionnels comme le commerce, le tourisme et les transports, l'informatique, les banques</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Travail plus formalisé par des procédures ou des objectifs précis</i></li> </ul>

<b>AUTONOMIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de marges de manœuvre dans la manière de faire le travail</li> <li>• Application stricte des consignes</li> <li>• Intervention d'un tiers en cas de difficulté technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de régler par soi-même les incidents</li> <li>• Possibilité de faire varier les délais</li> <li>• Davantage de possibilité de proposer des améliorations de leur poste de travail</li> </ul>
<b>DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de formations qualifiantes</li> <li>• Moins de possibilité « d'apprendre des choses nouvelles »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de formation professionnelle</li> </ul>
<b>CONTRAINTES TEMPORELLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail morcelé répétitif ou à la chaîne</li> <li>• Travail qui ne peut être interrompu</li> <li>• Rythme imposé par une demande nécessitant une réponse immédiate, pour les salariées en contact permanent avec le public</li> </ul>	<p>Travail avec de fortes contraintes de rythme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• déplacement automatique d'un produit et d'une pièce</li> <li>• cadences d'une machine</li> <li>• normes de production et délais</li> <li>• dépendance immédiate à l'égard du travail de collègues</li> </ul>
<b>HORAIRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horaires prévisibles mais plus contrôlés</li> <li>• Faible latitude dans la prise de pauses</li> <li>• Horaires de plus en plus atypiques : travail de nuit, du soir et de week-end en 2X8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horaires moins prévisibles, délais de prévenance plus courts, davantage d'astreintes</li> <li>• Journées plus matinales et plus longues avec dépassement fréquent des horaires</li> <li>• Horaires de travail plus atypiques : travail de nuit et horaires postés en 2x8</li> </ul>
<b>DURÉE DU TRAVAIL ET CUMUL DES TEMPS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'heures de travail rémunéré inférieur à celui des hommes</li> <li>• Temps de travail diminuant avec le nombre d'enfants</li> <li>• Pour les femmes ayant un enfant de moins de 12 ans, situation familiale générant une pression temporelle plus élevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'heures de travail rémunéré et non rémunéré inférieure à celle des femmes (enquête Emploi du temps INSEE 1999)</li> <li>• Temps de travail non affecté par le nombre d'enfants</li> <li>• Situation familiale sans influence sur le sentiment de pression temporelle</li> </ul>
<b>CONDITIONS D'EMPLOI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postes peu qualifiés</li> <li>• CDD courts</li> <li>• Temps partiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérim</li> <li>• Part de salaire variable</li> <li>• Chômage partiel</li> </ul>

(Enquêtes DARES Conditions de travail 2005<sup>2</sup> sur 19 000 salariés et « Changements Organisationnels et Informatisation » [COI] 2007<sup>3</sup> sur 7000 salariés)





## Des effets différenciés sur la santé des femmes et des hommes

En France, les données relatives aux conditions de travail et à la santé au travail sont rarement sexuées. Cependant, les effets du travail ne sont pas les mêmes sur la santé des femmes et des hommes.

L'Anact a étudié les statistiques CNAM-TS :

→ En 2008, les femmes représentent 28,5 % des 700 000 accidents du travail. Mais, sur la période 2000-2008 le nombre d'accidents du travail a évolué de la manière suivante : -13 % pour les hommes et + 21 % pour les femmes (cette progression est à nuancer compte tenu de l'augmentation du nombre de salariées, mais l'écart reste important).

→ En 2008, les femmes représentent 48,6% des 45 000 maladies professionnelles (dont surtout les TMS). Mais sur la période 2001-2008, le nombre des maladies professionnelles a évolué de la manière suivante : +62 % pour les hommes et +125 % pour les femmes.

### RÉPARTITION DES TMS



**58 %** des TMS, en 2003, concernent les femmes

**42 %** des TMS, en 2003, concernent les hommes

### Les femmes plus exposées aux troubles musculosquelettiques (TMS)

En 2003, l'enquête SUMER (surveillance médicale des expositions aux risques professionnels) montre que si l'on compare les femmes aux hommes de la même catégorie socioprofessionnelle, être une femme augmente de 22 % l'exposition à des facteurs de TMS, et ceci à caractéristiques identiques (âge, ancienneté, taille d'établissement, famille professionnelle), notamment dans l'industrie agroalimentaire, la grande distribution et les services aux personnes.

### EXEMPLES DE FACTEURS DE RISQUES TMS<sup>4</sup>

FEMMES	HOMMES
<ul style="list-style-type: none"> <li>travail avec des gestes répétitifs à cadence élevée</li> <li>travail avec contraintes visuelles (écran, objets petits)</li> <li>très forte demande psychologique (rapidité, intensité, morcellement du travail)</li> <li>très faible soutien social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>manutention manuelle de charges</li> <li>travail au froid</li> <li>travail bras en l'air ou autre position pénible</li> <li>usage des outils vibrants</li> </ul>

(Source : Enquête Sumer 2003 sur 50 000 salariés)



Les entreprises associent souvent le fait qu'un salarié soit atteint d'un TMS à des facteurs extraprofessionnels (constitution physique ou activités de la sphère privée : ménage, bricolage, sport...), ignorant ainsi la répartition différenciée des emplois et des tâches et des conditions de travail.

Au sein d'un même secteur professionnel, les femmes exercent souvent les tâches les plus minutieuses, répétitives et parcellisées, qui contribuent à l'apparition de TMS. Par exemple, dans le traitement de la viande, on peut voir les hommes abattre les bêtes et découper les carcasses, tandis que la découpe fine ou le conditionnement des filets est réalisé par des femmes. Le travail de bureau n'est pas exempt de ce type de pathologie : le travail sur écran pendant au moins 6 heures en continu favorise les TMS des membres supérieurs.

### Les femmes plus exposées au stress au travail

D'après le rapport « La santé des femmes en France »<sup>5</sup>, quel que soit l'indicateur, les résultats des enquêtes de mesure du stress soulignent une exposition aux facteurs de risques psychosociaux (RPS) supérieure chez les femmes, les écarts avec les hommes étant les plus importants pour les catégories les moins favorisées (ouvriers et employés).

### EXPOSITION AU STRESS



### EXEMPLES DE FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

FEMMES	HOMMES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• contact avec des personnes en situation de détresse ou à calmer</li> <li>• dissimulation des émotions et injonction à la bonne humeur</li> <li>• moins d'autonomie pour interrompre le travail</li> <li>• répétition d'une même série de gestes et d'opérations</li> <li>• violences verbales, injures ou menaces...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• au moins 3 contraintes de rythme de travail parmi les suivantes : cadence automatique d'une machine, dépendance vis-à-vis du travail d'autrui, normes de production ou de délais à respecter, demande extérieure obligeant une réponse immédiate...</li> <li>• peur au travail</li> <li>• injonctions contradictoires</li> <li>• conflits de valeur...</li> </ul>

DARES, Analyse: « Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles », N° 81, Décembre 2010.



Comment expliquer les écarts d'exposition au stress entre femmes et hommes ? Les causes sont multiples, mais on peut en retenir trois :

- les femmes occupent des emplois qui les exposent à une forte « demande psychologique », avec une moindre latitude décisionnelle et un soutien du collectif de travail réduit ;
- elles bénéficient d'une moindre reconnaissance que les hommes, notamment au niveau salarial, et disposent de moins de perspectives d'évolution professionnelle ;
- elles cumulent plus fréquemment que les hommes activités de la vie professionnelle et de la vie familiale.

## Le travail masqué par les représentations

La répartition sexuée des emplois et des tâches résulte en partie des représentations de métiers et des stéréotypes de sexe et de genre. Ainsi, on confère aux femmes et aux hommes des compétences dites « naturelles » (par exemple : force et autorité pour les hommes, minutie et empathie pour les femmes...) et des représentations de métiers (travail d'hommes, travail de femmes, activités pénibles, non pénibles...).



### Biologie, comportements et idées reçues

- **Le sexe** fait référence aux différences biologiques entre les femmes et les hommes.
- **Le genre** renvoie aux rôles, comportements et compétences attendus des femmes et des hommes dans une société donnée. C'est le résultat de l'éducation et de la socialisation.
- **Les représentations de métier** sont des idées reçues sur les professions, le contenu du travail et les compétences requises.
- **Les stéréotypes de sexe ou de genre** sont des a priori sur les rôles des hommes et des femmes et les compétences dites « féminines » ou « masculines » issus de la sphère domestique. Ces simplifications peuvent masquer des réalités très diverses.

Le fait que les femmes et les hommes, véhiculant des stéréotypes de genre, soient concentrés dans certaines professions, tend à renforcer une « représentation de métier » : des « postes lourds » pour les hommes et des « postes légers » pour les femmes. Les conditions de travail des hommes plus visibles et apparemment plus pénibles (travail de nuit, horaires postés,

bruit ou port de charges lourdes) sont reconnues et ont fait l'objet de négociations sociales. Elles sont, assez souvent, compensées financièrement. Pour les femmes, les difficultés ou les risques rencontrés sont souvent sous-estimés par les entreprises, moins repérés et invisibles<sup>6</sup>. En outre, les représentations et les stéréotypes empêchent les individus de voir ou d'exprimer les pénibilités.

**Prenons l'exemple des infirmières.** Longtemps, leurs tâches sont apparues sans risques pour les femmes car « faites pour ce métier naturellement », de telle sorte que soulever les patients n'était pas perçu comme une pénibilité par les infirmières elles-mêmes. La partie physique et technique du métier n'était pas visible. Il a fallu un mouvement social de grande ampleur, les grèves de 1989, pour que déplacer des malades soit considéré et reconnu comme un port de charges. Cela est également vrai pour les métiers à prédominance masculine où les hommes n'expriment pas les difficultés et pénibilités car ils se conforment à l'image de l'homme fort, ou de celui qui assure le revenu familial et ne doit pas perdre son emploi. Plus largement, les individus mettent en place des mécanismes dits de défense pour faire face aux exigences du travail (« virilité » pour les hommes et « muliérité » pour les femmes)<sup>7</sup>. Cela les conduit à **minorer des conditions de travail difficiles et leur impact sur leur santé**. Cela est d'autant plus vrai pour les femmes : les études montrent que la population féminine au travail établit moins de liens entre la santé et le travail<sup>8</sup>.

**Face au déficit de liens entre santé et travail, certains chercheurs<sup>9</sup> avancent les explications suivantes :**

- ➡ les emplois occupés majoritairement par les femmes seraient associés, pour le sens commun, à des tâches moins pénibles et à une invisibilité des atteintes à la santé ;
- ➡ l'accès durable à l'emploi étant un acquis récent, les femmes considèrent d'autant plus le travail professionnel comme facteur de santé ;
- ➡ le travail professionnel serait concurrencé par le travail parental et domestique comme facteur potentiel d'atteinte à la santé ;
- ➡ les femmes en mauvaise santé renoncent plus facilement à travailler sachant qu'une situation d'inactivité professionnelle est plus socialement acceptable pour elles que pour les hommes.

Ces éléments sont à prendre en compte lors de l'analyse qualitative des situations de travail, notamment dans le cadre d'un diagnostic sur les conditions de travail.

# Pourquoi agir sur la mixité dans mon entreprise ?

**Absentéisme, turnover, TMS, stress, usure professionnelle, désengagement... peuvent être liés à une absence de mixité dans l'entreprise. Ces dysfonctionnements sont coûteux pour l'entreprise comme pour les salariés, ils constituent donc autant de bonnes raisons d'agir.**



## Éviter les blocages de production et le recours au remplacement

Le cloisonnement des postes ou des tâches empêche, en cas d'absence, de redistribuer la charge de travail. Cela peut également générer des coûts non négligeables en termes de remplacements ou de risques liés à la surcharge de travail d'un collègue ou de l'absent à son retour.

### EXEMPLE

#### **Quand une équipe n'est pas autorisée à prendre le relais**

*Chez un pépiniériste, les intervenants observent une situation relativement fréquente dans le milieu agricole. Une équipe de sept ouvriers attend depuis de longues minutes le retour du tractoriste qui doit enlever les végétaux arrachés. Le tracteur est à proximité, en état de marche ; sa conduite ne requiert pas de permis spécifique et ne demande pas de savoir-faire particuliers. Les membres de l'équipe ont, à plusieurs reprises mais en vain, demandé de pouvoir conduire le tracteur. Les tractoristes sont des hommes et les personnes chargées du désherbage majoritairement des femmes ou de jeunes hommes intérimaires.*

## Réduire l'exposition aux risques professionnels

La répartition sexuée des postes peut masquer la réalité des conditions de travail. Se pencher par exemple, sur les gestes réalisés et leurs cadences permet de révéler la nature des contraintes auxquelles sont soumis les salarié(e)s dans leur activité. Il s'agit bien d'entreprendre une véritable analyse du travail pour rendre visibles les pénibilités. A terme, la mixité doit contribuer à l'amélioration des conditions de travail pour tous, et permettre l'accès aux différents postes sans risques de dégrader sa santé.



### EXEMPLE

#### **Quand le critère du temps de cycle ne suffit pas**

*Dans un atelier de boyauderie<sup>10</sup> qui extrait et traite les boyaux d'animaux après abattage, les indicateurs de ressources humaines et de santé se dégradent : 12 % d'absentéisme, 50 % des salariés traités médicalement pour des TMS, 43 % des salariés aptes avec des restrictions. Les femmes, moins anciennes que les hommes, sont proportionnellement plus touchées par les TMS et les sorties d'emploi.*

*Un diagnostic permet de donner quelques explications. L'intervenant remarque que certains postes sont réservés aux femmes et d'autres aux hommes. Il démontre que :*

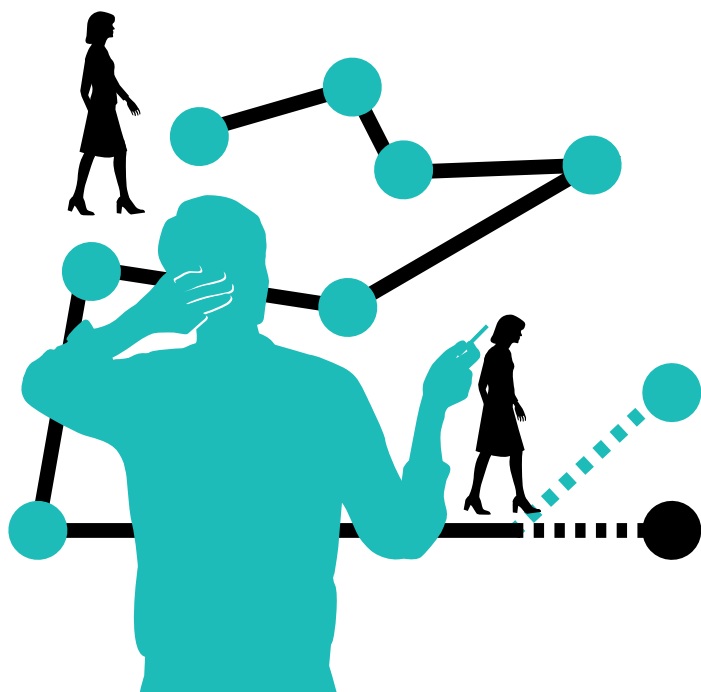
- ➔ *les contraintes des postes auxquels sont affectés les hommes sont dues, en partie, à des dysfonctionnements de la chaîne de production en amont ;*
- ➔ *les postes de lavage et décerclage, affectés majoritairement aux femmes, apparaissent au moins aussi pénibles que ceux des hommes.*

*Pour évaluer la pénibilité des postes, le critère du temps de cycle est utilisé par l'entreprise a priori. Or, l'observation du travail montre que si le temps de cycle est plus long pour les femmes, la cadence gestuelle, combinée à des efforts d'arrachement, est beaucoup plus importante pour ces dernières ; ce qui expliquerait la prévalence plus forte des opératrices à contracter des TMS. Au regard de ce diagnostic qui aura permis de révéler les pénibilités réelles, l'intervenant préconise une amélioration de l'organisation de la production, un travail pour limiter les dysfonctionnements techniques (amont de la chaîne) et un effort de formation, afin de favoriser une plus grande mobilité entre les postes. Objectif à terme : prévenir l'usure professionnelle des salariés, femmes et hommes.*



# 2

## Pourquoi agir sur la mixité dans mon entreprise ?



### Prévenir l'usure par les parcours professionnels

Certains critères de gestion des ressources humaines freinent les salariés dans leur parcours. Or, l'absence de mobilité expose de manière prolongée à des risques divers qui altèrent la santé (port de charge, gestes répétitifs, charges mentale et émotionnelle). L'absence de perspectives professionnelles est un facteur aggravant d'usure.

#### EXEMPLE

##### **Quand les parcours des femmes sont bloqués**

*Dans une imprimerie<sup>11</sup> où il y a une quasi parité dans les effectifs globaux, on constate dans un secteur donné une répartition sexuée des postes. L'analyse des recrutements effectués sur plusieurs années révèle que le poste d'aide-finition est un poste d'entrée dans l'entreprise pour les femmes comme pour les hommes.*

*Mais, l'analyse des données "ressources humaines" montre que les femmes n'évoluent pas dans l'entreprise et restent sur le poste d'aide-finition jusqu'à leur départ en retraite, à moins d'être licenciées pour inaptitude. On note, par ailleurs, une augmentation des plaintes des femmes concernant de fortes douleurs aux membres supérieurs et au dos, ainsi qu'un absentéisme grandissant.*

*De leur côté, les hommes recrutés en tant qu'aide-finition évoluent très vite pour tenir des postes divers (massicotier, aide-conducteur ou conducteur de ligne) ou quittent l'entreprise pour d'autres opportunités. L'analyse montre que les problèmes de santé rencontrés par les femmes sur les métiers de finition sont dues à la pénibilité physique des postes, mais surtout à une usure liée à leur ancienneté d'affectation depuis 15 ou parfois 25 ans pour certaines. En effet, les possibilités de parcours des femmes s'arrêtent où commencent celles des hommes. Les entretiens avec l'encadrement et les salariés ont permis de dégager les principaux freins à l'évolution des femmes :*

→ le poste de massicotier est un tremplin pour évoluer vers d'autres postes de conduite, mais il est caractérisé par une forte pénibilité physique (port de charge); c'est par souci de protection de leur santé que les femmes en sont exclues

→ les postes de conduite de ligne sont jugés pénibles alors que cette représentation est basée sur une réalité qui n'existe plus aujourd'hui ; Un travail est donc engagé pour améliorer les conditions de travail des postes des femmes et des hommes afin de développer une mixité des parcours.

## Limiter le turnover en révélant des compétences

Dans de nombreuses entreprises, la répartition sexuée des postes limite les mobilités en interne, ce qui peut-être une cause de désengagement ou de départ de l'entreprise. Passer par une analyse objective des compétences attachées aux différents métiers, permet de reconnaître les compétences parfois rendues invisibles à cause des stéréotypes de genre et de faire apparaître des proximités de compétences et de métiers. La mixité des métiers dans la même entreprise permet d'envisager des parcours plus diversifiés.

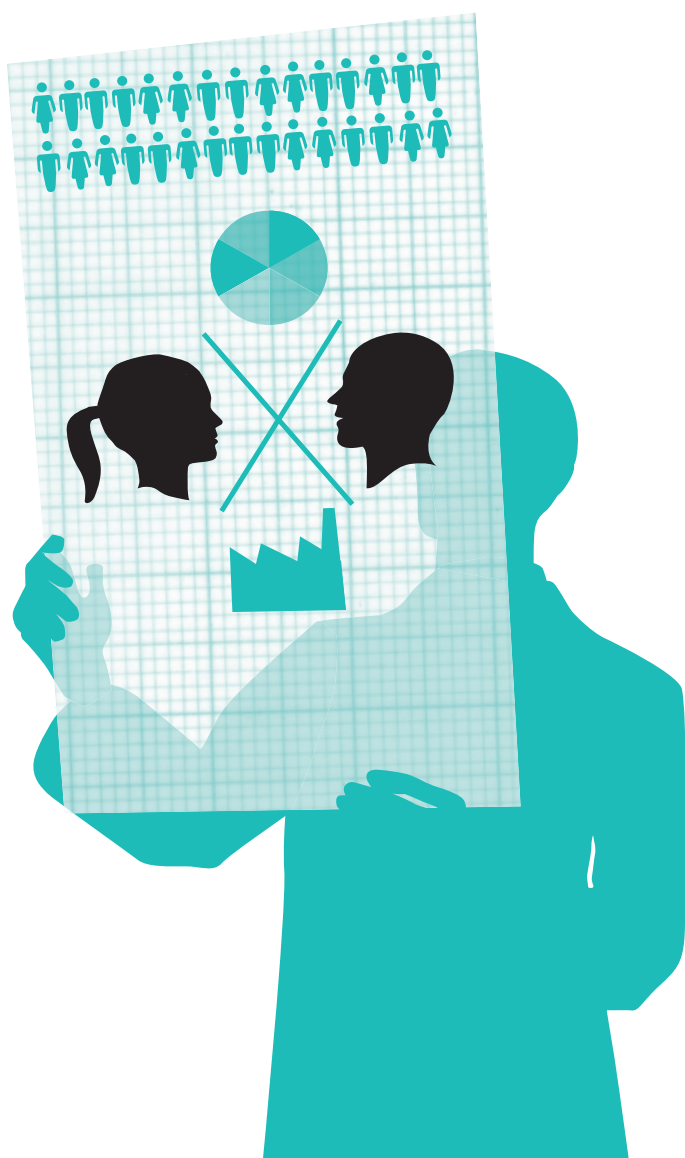
### EXEMPLE

#### **Quand les compétences fondent la mobilité**

**Dans cette entreprise de routage**, la pyramide des âges et celle de l'ancienneté sont massivement jeunes. Ayant recruté de nombreuses personnes en même temps et dans les mêmes âges, après quelques années, l'entreprise se trouve confrontée à un turnover qui commence à prendre de l'ampleur. Pour lutter contre ce phénomène, l'entreprise veut développer une politique de gestion des carrières. Or, la répartition dans les métiers est sexuée et limite les mobilités. Un passage par une analyse des compétences propres à chaque métier permet d'objectiver les débats et de faire apparaître des proximités de compétences, a priori « interdites » ou en tout cas inhabituelles dans les représentations d'une grande partie du personnel.



# Comment diagnostiquer la mixité dans mon entreprise ?



**Le diagnostic consiste à établir des liens entre l'analyse sexuée des indicateurs de santé et parcours et la répartition des femmes et des hommes dans les emplois et les tâches. Il permet de vérifier l'opportunité du projet de mixité. Une fois le projet de mixité validé, le diagnostic peut être approfondi pour repérer les atouts et les freins de l'entreprise et identifier les leviers d'action à mettre en œuvre.**

**L**e diagnostic gagne à être élaboré et présenté dans le cadre d'un groupe participatif paritaire, composé de représentants des salariés et de la direction. Les différents points de vue permettent d'apporter des éléments du terrain ou de la stratégie de l'entreprise pour éclairer les résultats du diagnostic et bâtir des actions plus adaptées aux besoins de toutes les parties prenantes.

# Les étapes de la démarche mixité

## VALIDER L'OPPORTUNITÉ DU PROJET DE MIXITÉ

### Sexuer l'analyse quantitative des données

- *Rassembler les données quantitatives nécessaires au diagnostic à partir des différentes sources dans l'entreprise (ressources humaines, comptabilité, médecin du travail...).*
- *Établir une analyse sexuée comparée des données relatives à la santé, aux parcours et à la répartition dans l'emploi.*
- *Faire des hypothèses pour expliquer les liens entre les effets santé et parcours des femmes et des hommes, d'une part, et la répartition dans l'emploi et les activités, d'autre part.*

### Analyser le travail réel et les représentations

- *Confronter ces hypothèses avec une analyse des conditions et situations de travail des postes concernés.*
- *Recueillir les représentations de métier, de genre et les éléments de l'histoire des recrutements et affectations dans l'entreprise ayant pu expliquer la répartition sexuée et masquer la réalité du travail.*
- *Décider de l'opportunité de mettre en œuvre un projet de mixité des emplois, des tâches ou des parcours.*

## VÉRIFIER LA FAISABILITÉ DU PROJET MIXITÉ

### Repérer les atouts et les freins

- *Approfondir le diagnostic en posant des questions concrètes sur l'organisation du travail, des temps, les représentations et les relations de travail, le management et la GRH.*

## METTRE EN ŒUVRE LE PROJET DE MIXITÉ

### Identifier les leviers

- *Revoir la répartition du travail et réduire la pénibilité des postes.*
- *Repenser la conception des postes et la prévention des risques.*
- *Intégrer l'articulation des temps professionnels et personnels.*
- *Désexuer les compétences et sensibiliser aux représentations.*
- *Soigner l'intégration et la transmission des ficelles des métiers.*
- *Permettre la diversité des façons de travailler et la coopération.*
- *Élargir les parcours et revoir les critères de gestion des carrières.*



# 3

## Comment diagnostiquer la mixité dans mon entreprise ?

### Sexuer l'analyse quantitative des données

Des indicateurs permettent de caractériser la répartition des femmes et des hommes dans les emplois, les parcours et les effets sur la santé.

Mon entreprise est-elle caractérisée par...	Des indicateurs pour le vérifier
<p><b>Des effets sur la santé différenciés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ une répartition différenciée dans les arrêts pour maladie ordinaire par durée, MP et AT,</li> <li>→ des départs de l'entreprise pour des motifs distincts et un âge de départ à la retraite différent.</li> </ul>	<p><b>Répartition sexuée :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des arrêts maladie selon la durée</li> <li>• Des maladies professionnelles reconnues</li> <li>• Des accidents du travail (y compris trajet)</li> <li>• Des départs et motifs de départ de l'entreprise</li> <li>• De l'âge de départ en retraite</li> </ul>
<p><b>Des effets parcours professionnels distincts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ une concentration différenciée dans les catégories socioprofessionnelles,</li> <li>→ des seuils de classification au-dessus desquels les femmes n'accèdent pas ou très peu,</li> <li>→ des parcours professionnels à vitesse différente (moins de formations, de mobilités, de promotions).</li> </ul>	<p><b>Répartition sexuée des effectifs par :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Catégorie professionnelle</li> <li>• Coefficient de classification</li> <li>• Pyramide d'âges et d'anciennetés par emploi</li> <li>• Heures de formation</li> <li>• Nombre de promotions</li> </ul>
<p><b>Une répartition sexuée des emplois :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ une concentration des femmes ou des hommes dans certains services, emplois, contrats, temps de travail.</li> <li>→ une inaccessibilité des femmes et des hommes à certains métiers.</li> </ul>	<p><b>Répartition sexuée des effectifs par :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service et emploi</li> <li>• Types de contrats de travail</li> <li>• Temps de travail (temps partiel, temps plein)</li> </ul>

Il est parfois difficile de rassembler des données issues de différents services de l'entreprise et de nature diverse. Ainsi, l'absentéisme peut être géré par le service paye ; les recrutements et la formation par les ressources humaines ; les inaptitudes par le médecin du travail. Cependant, la collecte de données et les échanges entre services autour de ces données sont une réelle opportunité pour mettre les acteurs en mouvement, et apporter des éléments complémentaires d'interprétation.

# Un exemple de répartition sexuée des postes en entreprise

## EXEMPLE

**L'exemple de cette entreprise du secteur agroalimentaire montre tout l'intérêt de mobiliser ces indicateurs**

Cette entreprise de 800 personnes, dont 628 CDI (tâches d'abattage, de découpe, de conditionnement, d'expédition), souhaite un diagnostic sur la question des « âges au travail » en lien avec des TMS sur les postes d'ouvriers et des problèmes de recrutement d'ouvriers.

Dans un premier temps, l'Aract\* chargée du diagnostic compare les effets santé et parcours pour les femmes et pour les hommes. Puis, elle les met en lien avec la répartition sexuée des postes et des tâches.

\*Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail ; il en existe 26 dans le Réseau Anact.

Catégorie professionnelle	% FEMMES	% HOMMES
Ouvrier	48%	52%
Agent maîtrise	26%	74%
Cadre	14%	86%
Employé	84%	16%
<b>TOTAL</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>

RÉPARTITION SEXUÉE DE L'EFFECTIF CDI DE L'ENTREPRISE (628 SALARIÉ(E)S)

## Les maladies professionnelles, un indicateur de l'état de santé

Si l'on observe les indicateurs santé de la population en production (majoritairement ouvrière) sur 5 ans, on note une sur-représentation des femmes en arrêt pour maladie professionnelle reconnue : 59% des arrêts pour 46% de l'effectif en production. Les hommes, quant à eux, représentent 54% de l'effectif en production et 41% des maladies professionnelles. Il est possible que les effets sur la santé soient sous-estimés si les ouvrières et les ouvriers qui n'ont pas « tenu le coup », sont sortis de l'entreprise et ne sont pas comptabilisés dans les effectifs 2006.

tri par sexe	Nombre de salariés ayant eu un arrêt pour MP reconnue	% par sexe par rapport au total MP	% sexe par rapport à l'effectif global
<b>FEMMES</b>	<b>89</b>	<b>59%</b>	<b>46%</b>
<b>HOMMES</b>	<b>62</b>	<b>41%</b>	<b>54%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

RÉPARTITION SEXUÉE DES ARRÊTS POUR MALADIES PROFESSIONNELLES DE L'EFFECTIF DE LA PRODUCTION ENTRE 2001 ET 2006\*

\* [575 salariés CDI du service Production, ayant eu au moins un arrêt pour maladie professionnelle reconnue, sur les 5 dernières années considérées]



### Le positionnement des salarié(e)s sur la grille de classification, un indicateur de parcours

Coefficient classification	% FEMMES	% HOMMES
130	7%	2%
140	4%	2%
160	27%	11%
<b>180</b>	<b>51%</b>	<b>31%</b>
200	8%	30%
220	1%	13%
240	2%	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

RÉPARTITION SEXUÉE DES COEFFICIENTS DE CLASSIFICATION DES OUVRIERS AU 31.12.2006

Malgré une certaine mixité parmi les ouvriers, on observe que :

→ 84 % des hommes ont un coefficient de classification supérieur à 180,

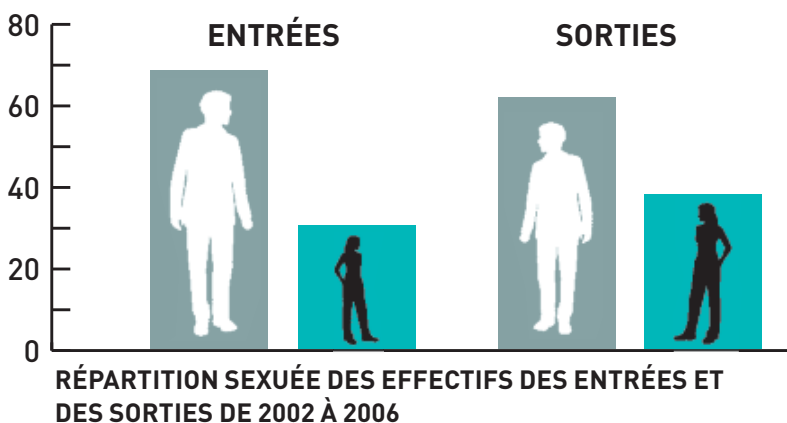
→ 89 % des femmes ont un coefficient inférieur à 180.

On peut se demander si le coefficient 180 n'est pas un « plafond » pour les femmes. Cette classification ne prendrait pas en compte les exigences réelles des postes.

### Les flux entrants/sortants, un indicateur de santé et de parcours

S'agissant des entrées sur les cinq dernières années, l'entreprise a recruté deux fois plus d'hommes que de femmes. Pourquoi les femmes sont-elles moins recrutées que les hommes ? Estime-t-on les conditions de travail trop pénibles pour les femmes ? Les représentations de métiers et les stéréotypes de sexe freinent-ils le recrutement des femmes ?

En analysant les sorties sur la même période, on observe que les hommes sortent aussi plus fréquemment que les femmes. Plus de la moitié des sorties sont des démissions, viennent ensuite les licenciements, entre autre pour inaptitude, et, dans une moindre mesure, les départs à la retraite. Cette différence pose la question des conditions de travail des hommes



ou des questions de fidélisation valables pour les nouveaux entrants, en l'occurrence plutôt des hommes. Les hommes seraient-ils exposés à des conditions de travail plus pénibles dans leurs emplois ? Et/ou bénéficieraient-ils de possibilités d'évolution plus grandes ?

**Au regard des questions soulevées, l'analyse de la répartition des femmes et des hommes dans les activités de travail permet de tester les hypothèses suivantes :**

- Les femmes sont-elles concentrées dans certains postes limitant les possibilités de parcours et produisant sur le moyen et long termes le développement de maladies professionnelles, compte tenu des conditions de travail ?
- Les hommes sont-ils recrutés sur d'autres postes, sur lesquels ils sont surreprésentés, aux conditions de travail pénibles non identifiées et provoquant un turnover important ?

### **La répartition sexuée des activités : une clé de compréhension**

Dans cette entreprise, femmes et hommes sont à parité numérique dans la population ouvrière. Pourtant, ils n'effectuent pas les mêmes tâches.

Les femmes sont majoritaires dans les services de découpe secondaire, tertiaire et au conditionnement, les hommes le sont à l'abattage et à la découpe primaire.

La répartition sexuée des tâches, mise en relation avec les données santé et ressources humaines, amène à poser la question de la pénibilité réelle de ces tâches et donc de l'exposition des femmes et des hommes à une pénibilité non connue ou reconnue, mais aussi des critères de recrutements utilisés.

Principaux services	% FEMMES	% HOMMES
Découpe secondaire	40%	60%
Boyauderie	41%	59%
Découpe primaire	<b>71%</b>	<b>29%</b>
Conditionnement	30%	70%
Adm, Comm, qualité	32%	68%
Abattage	<b>71%</b>	<b>29%</b>
Découpe tertiaire	18%	82%
Entretien	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL ENTREPRISE</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>

**RÉPARTITION SEXUÉE DES ACTIVITÉS DES OUVRIERS**



## Analyser le travail réel et les représentations

L'analyse du travail réel vise à apporter des éléments permettant d'expliquer les effets des conditions de travail des femmes et des hommes, sur la santé et les parcours, masqués par les représentations de métier et de genre.

**Les entretiens avec les salariés** permettent d'obtenir des éléments d'explication de la réalité du travail. Les questions portent sur : l'organisation du travail, l'organisation des temps, les contraintes des situations de travail, les représentations de métier et les relations de travail, le management, la gestion des ressources humaines, le dialogue social.

Les intervenants doivent être capables de dépasser clichés et stéréotypes dans les propos tenus par les interviewés. Dans cette optique, ils sont invités à analyser et à travailler leurs propres représentations ; ce préalable est important pour appréhender la mixité au travail. Des formations spécifiques permettent d'outiller les intervenants pour mettre en visibilité, travailler et finalement désamorcer les référentiels stéréotypés. En outre, pour corroborer les propos des salariés, les intervenants se rendront sur le terrain pour observer le travail en situation.

L'observation du travail permet de mettre en évidence la nature du décalage entre le travail prescrit (ce qu'il est demandé de faire aux salariés), les représentations que l'on a du travail, et le travail réel (ce que les salariés font, compte tenu des moyens mis à disposition et des aléas inhérents à la vie de l'entreprise). Il s'agit de détecter les difficultés et pénibilités pouvant avoir des effets néfastes sur la santé des salariés et la performance de l'entreprise.

### EXEMPLE

#### ***Quand on regarde le travail à la loupe...***

*Dans une entreprise de l'agroalimentaire, l'analyse de données a révélé que les femmes, concentrées sur les postes en aval de la chaîne de production, souffraient davantage de TMS que les hommes, postés en amont. Les entretiens ont permis de recueillir les arguments partagés par le collectif de travail (femmes, hommes, encadrants, non encadrants) pour justifier cette organisation.*



L'observation du travail a révélé des éléments complémentaires de compréhension et permis de dépasser les représentations. Il en ressort notamment que :

### EXTRAITS DES ENTRETIENS

Représentation de métier	Stéréotype de sexe
<i>« Les postes en amont du processus de production sont plus durs que les postes en bout de chaîne ».</i>	<i>« Les femmes ne peuvent pas travailler sur les postes amont en raison de la manipulation du couteau requise sur ce poste ».</i>

### RESULTATS DE L'OBSERVATION DU TRAVAIL

- *Les postes en amont sont caractérisés par des temps de cycles normaux de 10 secondes. Ils se réduisent lors des dysfonctionnements réguliers en amont, sur lesquels il est par ailleurs possible d'agir.*
- *Les postes en aval ont des temps de cycles plus longs, mais ces postes ont une gestuelle très sollicitante avec 45 à 50 mouvements à la minute.*

- *L'usage du couteau requiert des compétences particulières qu'il est possible d'acquérir par le biais d'une formation, et donc accessible à tous. D'ailleurs, dans d'autres entreprises, les femmes exercent des postes similaires.*

L'histoire de l'entreprise fournit un élément d'explication complémentaire dans la mesure où elle était d'abord composée d'hommes puis de femmes qui ont été placées directement sur les postes en bout de chaîne.



# 3

## Comment diagnostiquer la mixité dans mon entreprise ?

### Repérer les atouts et les freins pour un projet de mixité

Une fois l'opportunité du projet de mixité validée, il est important de détecter les atouts de l'entreprise sur lesquels il sera possible de s'appuyer, ainsi que les freins qu'il conviendra de prendre en compte ou de lever.

Le jeu de questions ci-dessous permet à l'entreprise de repérer les atouts et les freins au projet. Il s'appuie sur sept leviers d'évolution des conditions de travail.

#### → L'organisation du travail

- Quels sont les critères d'affectation dans les différents postes ? Comment sont réparties les tâches ?
- Comment le critère de sexe influe-t-il sur l'organisation du travail ?
- Comment l'entreprise anticipe-t-elle la charge de travail ?
- Comment l'organisation s'adapte-t-elle en cas d'absence d'un salarié ou d'un congé maternité/paternité ?

#### → L'organisation des temps

- Les horaires de travail empêchent-ils une partie de la population d'accéder à certains postes ?
- Comment l'entreprise encadre-t-elle les horaires atypiques ou les déplacements ?
- Comment les horaires des réunions sont-ils définis ?
- Quelles marges de manœuvre l'entreprise donne-t-elle aux salariés pour articuler le temps de travail et les exigences liées aux responsabilités familiales en termes d'horaires, de possibilité de télétravail ?

#### → Les contraintes des situations de travail

- Quelles sont les contraintes de postes prises en compte ? Les questions de charge physique mais aussi la répétitivité des tâches, les postures statiques, les relations client, sont-elles considérées ?
- Quelles sont les situations de pénibilités identifiées ? Quelles sont les démarches de prévention mises en place ?
- Quels sont les outils ou équipements existants pour limiter les risques et la pénibilité ? Sont-ils adaptés à toutes les morphologies ? Les

salariés les utilisent-ils ? Si non, pourquoi ?

- Comment le risque de certains produits sur la maternité et la reproduction est-il pris en compte ?
- Sur quoi les salariés peuvent-ils s'appuyer en cas de difficultés pour exécuter leur travail (négociation des délais, soutien du collectif, aménagement de l'espace...) ?
- Existe-t-il des locaux sanitaires distincts pour les femmes et les hommes ?

### → **Les représentations du métier et les relations de travail**

- Quelles sont les compétences perçues comme indispensables pour exercer le métier ? Sont-elles fondées sur les exigences réelles du travail ou sur des représentations du métier ?
- Quelle est l'identité professionnelle du métier ? Porte-t-elle des valeurs dites féminines ou masculines fortes ?
- L'entreprise perçoit-elle des exigences de la part des clients ou des fournisseurs concernant les salariés (sexe, âge, comportement...) ?
- Quels sont les a priori et les stéréotypes émergents autour du développement de la mixité de la part des collectifs de travail ?
- Les salariés ont-ils des revendications particulières ? des problématiques de reconnaissance ?
- Y a-t-il une habitude de collaboration entre les agents ? Comment l'organisation favorise-t-elle la confiance et la coopération ?
- Existe-t-il une bonne manière de procéder dont il est difficile de s'abstraire sous peine d'être perçu comme incompetent ? Comment les pratiques sont-elles questionnées collectivement ?

### → **Le management**

- Les encadrants ont-ils les moyens d'intégrer et d'accompagner les nouveaux entrants ?
- Quelles sont les perceptions, les représentations et a priori des encadrants vis-à-vis de l'accès des femmes et des hommes à tous les postes ?
- Quels dispositifs sont proposés aux encadrants pour faciliter la transmission des « ficelles du métier » (ex : tutorat, binôme pour certaines missions...) ?
- Les encadrants ont-ils le temps nécessaire pour effectuer le suivi des nouveaux entrants ? pour encourager la diversité des pratiques ? pour échanger avec les salariés sur les conditions de travail ?



# 3

## Comment diagnostiquer la mixité dans mon entreprise ?

### → La gestion des ressources humaines

- Les annonces de recrutement sont-elles rédigées de manière que les femmes comme les hommes soient incités à postuler ? Les définitions des compétences nécessaires sont-elles influencées par l'image « stéréotypée » du métier, ou des qualités présentées comme féminines ou masculines ?
- En quoi consiste la procédure d'intégration ? Comment soutient-elle les nouveaux entrants ? Quels sont les moyens mis en œuvre (temps suffisant d'apprentissage, parrainage-marrainage) ?
- Les actions de formation permettent-elles aux salariés ayant des responsabilités parentales d'y participer (durée, éloignement géographique...) ?
- Au-delà des postes proposés à la mixité, y a-t-il des perspectives de parcours, dans le cadre d'une mobilité horizontale et verticale ?
- Quels sont critères de mobilité ? Comment les caractéristiques de certaines populations sont-elles prises en compte (ex : ancienneté, disponibilité, temps de travail, mobilité géographique) ? Ces critères sont-ils pénalisants ?

### → Le dialogue social

- Y a-t-il des institutions représentatives dans l'entreprise ?
- Sont-elles mixtes ?
- Les sujets relatifs à la mixité sont-ils abordés ? Quelles représentations les différents acteurs de ces instances ont-ils sur ces questions ? Sont-ils formés ? Ou peuvent-ils l'être ?...

## Un exemple d'analyse des freins et des atouts en entreprise

### EXEMPLE

*Une entreprise demande au Réseau Anact d'effectuer un diagnostic mixité auprès d'une population de 380 opérateurs dont 4 femmes. Ces agents interviennent pour effectuer l'entretien des infrastructures et assurer la sécurité des usagers. La question posée est la suivante : quels sont les freins et les atouts à la féminisation de cet emploi ?*



### → **L'organisation du travail et des temps**

#### ⊖ **FREINS**

- *Des horaires postés et alternants, appréciés par les nouveaux embauchés, mais pas toujours compatibles avec les responsabilités émanant de la sphère personnelle et familiale.*

#### + **ATOUTS**

- *Des tâches multiples et variées offrent une opportunité importante pour une organisation du travail flexible (déjà effective de manière informelle) pouvant prendre en compte les spécificités de chacun.*

### → **Les contraintes des situations de travail**

#### ⊖ **FREINS**

- *Des conditions de travail jugées pénibles par tous : port de charges, cadences soutenues, horaires postés en 3/8, stress lié au risque routier, terrain accidenté, intempéries...*

- *Des équipements pas toujours adaptés à la morphologie des individus*

- *pas de vestiaires femmes sur certains sites.*

- *Une politique sécurité, reconnue par tous comme nécessaire pour réduire les accidents du travail, mais ne prenant pas assez en compte la question de l'organisation et des conditions de travail.*

#### + **ATOUTS**

- *Un temps d'échanges quotidien sur la sécurité qui pourrait être élargi aux conditions de travail.*

### → **Les représentations du métier et les relations de travail**

#### ⊖ **FREINS**

- *Le risque inhérent au métier pousse les salariés à adopter des stratégies de défense : prise de risque supplémentaire, déni de la peur. Cela se traduit par des « tests » vis-à-vis des nouveaux, et peut se trouver accentué à l'égard des femmes.*

- *Un manque de visibilité des conditions de travail à l'intérieur et à l'extérieur de la structure, d'où une image erronée de la réalité du métier, ce qui contribue au sentiment partagé d'un manque de reconnaissance.*

- *Concurrence dans le collectif due à l'absence du manager sur le terrain.*

- *Une image du métier plutôt virile. Les quatre femmes ont l'impression de devoir toujours « faire plus » pour se conformer à cette image avec laquelle elles sont en décalage. Elles peuvent même avoir des comportements à risque (porter trop de charges, ne pas se ménager même si le*



# 3

## Comment diagnostiquer la mixité dans mon entreprise ?

corps émet des signaux d'alerte...). Elles cachent également leurs signes de féminité.

### + ATOUTS

- **Un métier noble et, malgré tout, valorisé dans l'entreprise, au service des autres et de l'environnement.**
- **La collaboration entre les membres du collectif fait partie des habitudes, et permet de s'entraider en cas de besoin (porter une charge à deux), femmes et hommes confondus.**
- **Le collectif transmet les ficelles du métier.**

### → Le management

### − FREINS

- **Le management de proximité n'a pas le temps d'évaluer les compétences en situation de travail. D'où un déficit de reconnaissance pour certains salariés.**
- **L'objectif de performance et de polyvalence peut se résumer à : tout le monde doit être en mesure d'effectuer toutes les tâches rentrant dans la composition du métier. Or en réalité, la distribution des tâches se fait en fonction des compétences et des goûts, mais également des conditions physiques de chacun. Cet objectif de polyvalence est parfois utilisé contre les femmes : « elles ne font pas tout », ce que les hommes ne font pas non plus.**

### + ATOUTS

- **La présence des femmes est perçue comme pouvant apporter une nouvelle dynamique dans le travail. C'est un projet qui étonne, mais ne génère pas forcément d'oppositions.**
- **Certaines structures ont intégré des femmes avec succès. Il s'avère que la sensibilité des managers aux stéréotypes de genre a joué positivement dans l'accueil et l'intégration de ces nouveaux salariés.**

### → La gestion des ressources humaines

### − FREINS

- **La politique de gestion des ressources humaines et la politique sécurité, qui ont pourtant des enjeux communs, ne sont pas suffisamment coordonnées. Elles ne permettent pas de mettre les conditions de travail au cœur des problématiques de sécurité.**

### + ATOUTS

- **Lors de l'intégration, il est possible de travailler avec plusieurs binômes pour voir différentes façons d'exercer le métier.**

## Éviter les principaux écueils

Lors de la mise en œuvre d'un projet de mixité, certains écueils sont à éviter :

### → Réduire l'autre sexe à ses qualités naturelles

Embaucher des femmes ou des hommes avec l'argument selon lequel « ils » ou « elles » ont des qualités spécifiques complémentaires à celles de l'autre sexe relève du stéréotype. Si une telle posture est parfois avancée au démarrage de certains projets de mixité, elle n'est pas tenable dans la durée car tous les hommes ou toutes les femmes ne sont pas réductibles aux mêmes compétences dites naturelles.

### → Faire l'impasse sur les conditions de travail

Si le projet de mixité n'anticipe pas la question des conditions de travail, des dysfonctionnements coûteux sont à craindre tant en termes de santé que d'efficacité. L'écueil le plus commun est la re-division sexuée des tâches suite à une réorganisation du travail.

### → Faire de l'autre sexe une variable d'ajustement

Femmes et hommes sont parfois considérés comme des variables d'ajustement pour les secteurs en pénurie de main-d'œuvre, et ce, compte tenu, le plus souvent, de leur faible attractivité. On compte sur le fait que certaines populations en recherche d'emploi s'adapteront à des conditions de travail que d'autres refusent. Une composante essentielle du projet de mixité ne saurait être éludée : celle de l'amélioration des conditions de travail, certes, mais aussi celle des perspectives de parcours professionnels pour tous.



# Quels leviers d'action pour favoriser la mixité ?

**Répartition des métiers et des activités entre les femmes et les hommes, expositions aux risques, organisation et temps de travail, mobilité et parcours... une fois ces items analysés à l'occasion d'un diagnostic approfondi, comment passer à l'action pour développer la mixité ? L'expérience du réseau Anact montre que les leviers sont nombreux.**



**P**our que les leviers d'action soient pertinents du point de vue opérationnel et technique, le projet de mixité doit constituer un véritable objet du dialogue social dans l'entreprise. D'une part, pour faire évoluer les représentations de l'ensemble des acteurs à partir de données objectives, d'autre part, pour permettre d'engager toutes les parties prenantes (direction, managers, représentants du personnel, salariés). C'est cette seconde condition qui sera un véritable facteur de succès, comme c'est le cas dans toute démarche de changement organisationnel en entreprise.

## Revoir la répartition du travail et réduire la pénibilité

Le projet de mixité amène à ouvrir l'ensemble des postes aux salariés femmes ou hommes, compte tenu de leurs compétences, par le biais du recrutement mais également en termes de mobilité interne.

Ce type de projet est l'occasion de réinterroger l'organisation et d'améliorer les conditions de travail. Ces dernières, si elles sont difficiles, peuvent en effet être un frein à l'intégration de certaines populations (selon l'âge, le

sexe, l'état de santé...). À l'occasion du projet de réorganisation, certaines contraintes peuvent être réduites : charge de travail importante, contact prolongé avec le public, dépendance au rythme de la chaîne de production... Dans certaines organisations de production, basées par exemple sur la polyvalence, censées être bénéfiques pour les salariés, des pathologies peuvent apparaître malgré tout. Des postes « durs » non aménagés peuvent persister et diffuser le risque auprès des salariés polyvalents. La rotation des postes peut également exposer les agents à des sollicitations similaires et produire des troubles physiques<sup>12</sup>.



### LES DIVERSES ACTIONS POSSIBLES

- Revoir l'équilibre de la charge de travail dans le collectif.
- Réduire les contraintes des postes.
- Anticiper l'organisation transitoire nécessaire pendant l'absence des femmes et des hommes pour congés parentaux ou maladie.
- Communiquer sur la possibilité que les salarié(e)s ont, femmes et hommes, d'accéder à l'ensemble des postes.

### EXEMPLE

#### **Quand une fusion ne prend pas assez en compte les conditions de travail**

*Dans le service de nettoyage d'un hôpital<sup>13</sup>, les tâches sont organisées en postes « légers » (époussetage, nettoyage des poignées de porte, des toilettes) traditionnellement féminins et en postes « lourds » (lavage des sols, des murs, de la ventilation, etc.) majoritairement masculins, et ce dans le cadre de binômes homme-femme.*

*En 2000, une réorganisation, visant entre autres la mixité, fusionne les postes « lourds » et « légers ». À cette occasion, des formations sont proposées, des nouveaux matériels implantés. Les binômes sont supprimés, l'assignation des tâches est, a priori, semblable entre les femmes et les hommes.*

*La « fusion » des postes implique une augmentation de la charge de travail et une plus grande complexité. Les salarié(e)s doivent gérer plus de tâches en simultané et s'adapter constamment à leur environnement (encombrement de l'espace dû à l'achalandage, aux soins en cours et aux visiteurs). Certains aspects du travail restent très lourds (compactage des déchets de l'hôpital, par exemple) et auraient dû faire l'objet d'amélioration pour être accessibles à tous les agents. La nouvelle organisation du*



# 4

## Quels leviers d'action pour favoriser la mixité ?

*travail est vécue comme un enrichissement, notamment grâce à la diversification des tâches. Mais, de fait, les femmes choisissent plutôt de ne pas travailler le soir car elles ne se sentent pas en sécurité. On assiste à une « re-division sexuée du travail » puisque femmes et hommes, en travaillant respectivement de jour et de nuit, ne font pas exactement les mêmes tâches.*

### Repenser la conception des postes et la prévention des risques

Entre autres facteurs, la conception des postes doit intégrer le fait que certains environnements (bruit, froid, chaleur, radiations, vibrations...) ou certains produits utilisés peuvent présenter des risques pour tous les salariés. Les points de vigilance présentés ici ne sont pas exhaustifs.

Si nous prenons le cas des peintures, solvants, produits CMR (Cancérogènes et/ou Mutagènes et/ou toxiques pour la Reproduction), une substitution par des produits non dangereux n'est pas toujours possible. Le code du travail oblige toutefois à des restrictions de poste pour préserver la santé de la femme enceinte<sup>14</sup> et de son enfant à naître. Mais compte tenu, d'une part, du risque qui existe lors des toutes premières semaines de grossesse alors que la femme ne sait pas encore qu'elle est enceinte et, d'autre part, des effets délétères de certains produits sur la fertilité des hommes, c'est une posture d'amélioration des conditions de travail pour tous les salariés qu'il convient d'adopter dès le départ.

Les aménagements de postes ou la conception de nouveaux moyens de production doivent également prendre en compte la diversité morphologique des salariés. Les équipements sont en effet souvent conçus en fonction d'un standard de l'homme moyen, ne correspondant ni à la diversité de corpulence des femmes, ni à celle des hommes. Ils demandent à être adaptés et/ou adaptables à tous. Par ailleurs, certaines précautions doivent être prises pour assurer l'intimité des personnes. Les vestiaires et installations sanitaires doivent être séparés pour les femmes et les hommes comme le stipule le code du travail.



## LES DIVERSES ACTIONS POSSIBLES

- Prendre en compte, dans la conception des postes et l'évaluation des risques, les situations spécifiques des femmes et des hommes<sup>15</sup>.
- Adopter des outils et des équipements adaptables à tous types de morphologie.
- Mettre en place des vestiaires et toilettes séparés femmes et hommes.

### EXEMPLE

**Quand la suppression des CMR préserve la santé de tous, clients compris.**

*Dans un laboratoire de recherche et développement du secteur de la chimie, secteur qui s'est récemment féminisé, les salariés sont amenés à manipuler des produits Cancérigènes et/ou Mutagènes et/ou Reprotoxiques (CMR). Considérant que l'exposition aux CMR est dangereuse pour la santé de son enfant, une femme enceinte interpelle la direction et le CHSCT. Par ailleurs, plusieurs salariés ont été en arrêt longue maladie pour cause de cancers. Le CHSCT décide de s'emparer de la question et de faire appel à un intervenant extérieur. Avec celui-ci, une démarche participative de re-conception du laboratoire est mise en œuvre visant à supprimer tout risque d'inhalation de poussières CMR par les salariés. À l'issue de l'intervention, les modalités techniques et organisationnelles permettent de préserver les salariés des risques chimiques, et l'entreprise profite d'un nouveau laboratoire, devenu vitrine commerciale pour les clients.*

## Intégrer l'articulation des temps professionnels et personnels

L'organisation du travail doit aussi prendre en compte l'articulation des temps professionnels et personnels/familiaux. En effet, si ces questions ne sont pas ou peu prises en compte, les répercussions peuvent être coûteuses pour l'entreprise (contre performance en termes de productivité, de qualité) comme pour les salarié(e)s (fatigue et risque d'accidents accru).

L'organisation du temps de travail peut être d'autant plus pénalisante pour les femmes qui, d'une manière générale, prennent davantage en charge les tâches relevant de la sphère domestique et/ou familiale (enfants, entretien



# 4

## Quels leviers d'action pour favoriser la mixité ?

de la maison, personnes à charge). Pour les hommes, s'absenter pour des raisons familiales peut aussi se révéler pénalisant, notamment dans des entreprises où le présentisme est perçu comme un indicateur de performance.

Les horaires extensifs, atypiques (soirée, nuit, week-end, tôt le matin), avec des délais de prévenance parfois courts, des amplitudes horaires larges, des astreintes ou des obligations de déplacements... peuvent générer des difficultés d'articulation. Aussi, l'organisation du temps de travail et les possibilités de choix données aux salariés, qui peuvent se négocier au niveau de l'entreprise ou des collectifs de travail, est un réel enjeu pour l'entreprise.



### LES DIVERSES ACTIONS POSSIBLES

- **Anticiper, réguler la charge de travail, encadrer les horaires atypiques, fragmentés ou extensifs, et allonger les délais de prévenance.**
- **Donner des marges de manœuvre aux salariés pour ajuster leurs horaires: souplesse pour les horaires d'entrées-sorties, possibilités de récupération, choix sur les créneaux de travail en équipe, possibilités de télétravail.**
- **Sensibiliser le management aux contraintes personnelles des salariés, et intégrer, par exemple dans l'entretien annuel un temps dédié à la question de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle.**
- **Permettre un accès au temps partiel avec réduction des objectifs sans pénalisation des carrières.**

### EXEMPLE

#### ***Quand l'arrivée des femmes amène à prendre en compte la vie familiale***

*Dans un bureau d'études qui fait partie d'un secteur récemment féminisé, le médecin du travail identifie plusieurs cas de burn out de femmes ingénieures. Après analyse du travail, il constate que les femmes gèrent en réalité davantage de dossiers que les hommes. En effet, les managers, voyant les femmes partir plus tôt que les hommes (vers 18h00 en moyenne alors que leurs collègues masculins partent bien plus tard), imaginent qu'il existe un déséquilibre dans la répartition de la charge de travail. Aussi, ils leur confient davantage de projets, que celles-ci n'osent pas*

*refuser. Or, les femmes s'organisent de manière à partir plus tôt pour gérer des tâches familiales alors que les hommes ne le font pas. La mise en évidence de cette situation est une opportunité pour prendre en considération l'articulation des temps pour tous, femmes et hommes.*

## Désexuer les compétences et communiquer sur les représentations

Déterminer les compétences réellement nécessaires au regard du travail permet d'ouvrir les postes aux femmes et aux hommes. C'est l'occasion de « dénaturaliser » ou « désexuer » les compétences, en montrant que celles-ci sont développées dans l'activité de travail, et non liées à une nature masculine ou féminine.

La neutralisation des compétences ne suffit pas dans certains cas. Par exemple, dans certains métiers dits masculins, peu valorisés et pénibles, les salariés ont construit des stratégies de défense viriles pour tenir. L'intégration des femmes dans ce type de contexte peut s'avérer difficile. L'amélioration des conditions de travail, la valorisation du métier et la reconnaissance du travail sont des pistes permettant de faciliter l'intégration. Certains métiers à prédominance féminine, parfois assimilés aux activités domestiques ou de soin à autrui, ou considérés comme générateurs d'un salaire d'appoint, sont faiblement valorisés et présentent des conditions d'emploi (faible rémunération, temps fragmentés...) peu attractives pour les hommes.

La sensibilisation de l'encadrement et des équipes aux représentations de métiers, stéréotypes de genre, et processus de mixité est un atout pour le succès du projet mixité. Cette sensibilisation est importante car il arrive parfois que s'opère, une fois la mixité en place, une re-division sexuée des tâches basée sur les stéréotypes de genre. Cette re-division peut entraîner, par exemple, un déséquilibre dans la répartition des tâches les plus pénibles ou les plus nobles et des effets en termes de santé et de sens du travail. Par ailleurs, les managers peuvent également ne pas être à l'aise pour gérer un homme « seul » dans un collectif de femmes et inversement.



# 4

## Quels leviers d'action pour favoriser la mixité ?



### LES DIVERSES ACTIONS POSSIBLES

- Repérer les compétences requises à partir du travail réellement effectué.
- Communiquer sur les métiers et les compétences requises de manière à neutraliser toute référence au sexe.
- Prendre en compte, dans la définition des critères de classification : les compétences nécessaires, mais aussi les capacités pour faire face aux exigences du travail (cognitives et mentales, émotionnelles et relationnelles, physiques).
- Sensibiliser le management et les équipes aux stéréotypes de genre, représentations de métiers et au risque de re-division sexuelle des tâches.

#### EXEMPLE

##### ***Quand un accord égalité vise la requalification du métier d'assistante***

*Dans une entreprise de la métallurgie, il existe une répartition très sexuée des filières métiers. Jusqu'au début des années 2000, les postes d'assistantes n'étaient pas considérés comme aussi qualifiés que les postes de techniciens.*

*Or, dans le cadre d'un travail de réflexion mené en amont de la signature d'un accord sur l'égalité professionnelle, les participants font le constat que les filières relevant du domaine tertiaire se sont profondément transformées avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et le développement de nouvelles formes d'organisation du travail. Les activités « tertiaires » sont devenues d'une complexité comparable à celles des techniciens.*

*Dans le cadre de l'accord, les partenaires sociaux de l'entreprise décident de classer toutes les personnes titulaires d'un BTS à finalité secrétariat au même niveau que les techniciens embauchés avec un BTS. L'accord d'entreprise prévoit également qu'à l'occasion d'évolutions dans son organisation ou lors d'un changement d'affectation professionnelle, des actions de formation permettent le positionnement d'hommes sur des postes traditionnellement proposés aux femmes, plus particulièrement dans les métiers de l'assistance.*

## Soigner l'intégration et la transmission des ficelles du métier

La période d'intégration est d'autant plus importante pour un nouvel embauché intégrant un collectif de travail composé majoritairement de personnes du sexe opposé.

Pour qu'ils puissent s'intégrer durablement et se professionnaliser, les nouveaux doivent être à même d'accéder aux « ficelles de métiers ». Cela suppose le soutien du management et la coopération au sein des équipes. Si la transmission n'a pas lieu, le déficit de développement des compétences pourra être attribué au seul embauché. Peu, voire pas reconnu, l'embauché peut être démotivé au point d'envisager un départ.



### LES DIVERSES ACTIONS POSSIBLES

- Informer les équipes en amont de l'arrivée de nouvelles personnes, avec le souci de ne pas stigmatiser.
- Sensibiliser le management aux risques d'exclusion des nouveaux entrants.
- Permettre au nouvel embauché d'expérimenter plusieurs types de soutien et de transmission : binômes, parrains, marraines, tuteurs.
- S'assurer qu'il y a bien transmission des ficelles de métiers et mise en pratique, grâce à des temps d'échanges réguliers.

### EXEMPLE

#### **Quand une formation non-mixte ne permet pas la professionnalisation**

*Dans une entreprise du secteur des chantiers navals<sup>16</sup> qui recrute des monteuses en tuyauterie, les femmes sont tout d'abord formées dans des groupes non-mixtes 10 semaines en salle de cours et 2 semaines en entreprise. La formation paraît trop courte aux yeux des nouvelles salariées qui jugent que la non-mixité de la formation n'a pas favorisé l'apprentissage du métier. L'absence d'hommes, porteurs des ficelles du métier, pose problème. Une des ouvrières le traduit de la manière suivante : « Les plans qu'on a eus en formation étaient simples. Mais ça aurait été bien mieux d'être « mateloté » avec des gars plutôt que de laisser les filles ensemble. Ça nous aurait permis d'apprendre les petits trucs parce qu'on n'a rien vu de concret en formation ». L'intervenant poursuit l'analyse en*





# 4

## Quels leviers d'action pour favoriser la mixité ?

*faisant le constat que les ouvrières ont le sentiment d'avoir reçu une formation pour des femmes en vue d'exercer un emploi de femmes. Elles considèrent toutes que cette formation reste insuffisante pour pouvoir se considérer comme des vraies professionnelles, capables d'évoluer à moyen ou long terme dans l'entreprise. De fait, aucun diplôme ne vient sanctionner le dispositif.*

## Faciliter la diversité des façons de travailler et la coopération

Dans certaines équipes, il existe des règles implicites, des façons de faire auxquelles toutes et tous doivent parfois se conformer au risque de ne pas être reconnus comme compétents, ou de ne pas intégrer le collectif. Le management peut organiser des temps d'échange pour aider le collectif à revoir le bien-fondé de certaines pratiques professionnelles et faciliter ainsi l'innovation et la créativité dans le travail.

Par ailleurs, le management a tout intérêt à encourager les salariés, en poste ou en cours d'intégration, à adapter leurs modes opératoires afin de préserver leur santé. Adapter les modes opératoires ne remplace pas l'analyse et l'amélioration des conditions de travail. Les encadrants peuvent de la sorte favoriser la transmission des savoir-faire d'expérience en santé et sécurité très rarement formalisés par leurs détenteurs.

Le collectif de travail, par la collaboration qu'il génère, est également un levier important pour pallier les contraintes de travail parfois pénibles. Attention ! : la coopération ne se décrète pas, elle demande du temps. « La difficulté pour le management est moins d'inciter à la coopération que de ne pas entraver la dynamique interne au collectif »<sup>17</sup>. Il doit ainsi veiller à ce que les conditions de travail permettent aux salariés de communiquer, échanger et construire un collectif. Une charge de travail trop importante peut, par exemple, isoler les membres du collectif. Une répartition peu claire des rôles des uns et des autres peut entraîner des incompréhensions et de la méfiance. Des pratiques de contrôle individualisé des résultats peut créer des tensions au sein du collectif.



## LES DIVERSES ACTIONS POSSIBLES

- Favoriser la diversité des manières de travailler et notamment les savoir-faire d'expérience en santé et sécurité.
- Prévoir des temps d'échange collectifs sur le bien-fondé de certaines pratiques ou procédures.
- Libérer des marges de manœuvre pour le management de proximité afin qu'il puisse créer la confiance et la coopération dans le collectif.

### EXEMPLE

#### **Quand la mixité encourage la diversité des façons de faire**

*Dans un groupement de fromageries<sup>18</sup>, avec des problèmes récurrents de turnover liés à la pénibilité du métier peu mécanisé, certaines femmes, en accédant aux ateliers, ont développé des « trucs et astuces » pour mettre en œuvre des postures alternatives. Alors que cela ne semblait pas possible, l'arrivée des femmes a conduit à utiliser des ustensiles plus légers et maniables, à les manipuler éventuellement à deux, ou à faire certains gestes différemment, notamment pour les opérations de travail en cuve.*

*Ces nouvelles façons de faire ont par la suite pu être transmises et adoptées par les hommes et/ou les nouveaux arrivants. Ainsi, il est apparu que le collectif de travail, les uns et les autres (jeunes, anciens, hommes, femmes...) pouvaient être source d'innovation et d'évolution du métier. Cette dynamique a été rendue possible par la présence et l'encouragement de l'encadrement ; elle a permis de préserver la santé de tous.*

## Élargir les parcours et revoir les critères de gestion des carrières

L'une des causes d'échec de la mixité, notamment dans le cadre de la féminisation, est l'absence de perspectives professionnelles. Les individus restent quelque temps, puis quittent l'entreprise, car aucun avenir ne s'y dessine.

L'opportunité d'effectuer une mobilité horizontale ou verticale est source de motivation, elle permet également de prévenir l'usure professionnelle. C'est pourquoi les évolutions professionnelles doivent être ouvertes à tous et outillées de critères objectifs.



### LES DIVERSES ACTIONS POSSIBLES

- Revoir les critères de gestion des carrières basées sur l'ancienneté, l'absence d'interruptions, la disponibilité, et le temps de travail.
- Élaborer des parcours professionnels comme facteurs de construction de la santé et éviter l'exposition prolongée aux pénibilités et risques.

#### EXEMPLE

##### ***Quand un projet de mixité permet de développer compétences et parcours***

*Dans cette entreprise du secteur de la sous-traitance automobile<sup>19</sup>, spécialisée dans le montage de pièces complexes, 70 % d'ouvriers sont répartis sur des postes de traitement manuel (petites séries) ou de chargement et de surveillance de chaînes automatisées (gros volumes). La population féminine représente 44 % du personnel, elle est principalement affectée aux services de production et à des postes à bas niveau de qualification.*

*Si l'intégration des femmes aux postes d'opérateurs ne posait pas de difficultés particulières, plusieurs éléments issus des représentations de genre et de métier concourraient à leur limiter l'accès aux autres postes à responsabilités : la culture de l'entreprise parfois jugée « machiste », le manque supposé de compétences techniques et de volonté d'évoluer des femmes. Par ailleurs, l'entreprise préfère recruter à l'externe pour les postes de deuxième niveau.*

*Face à ces constats, l'entreprise a travaillé dans une deuxième étape à un meilleur équilibre des parcours professionnels entre les salariés femmes et hommes en permettant notamment à des opératrices « agents de fabrication », d'évoluer vers la fonction « conducteur d'installation ». Dans ce cadre, l'entreprise prend l'initiative de réserver au personnel féminin non qualifié une action de formation qualifiante avec pour objectif d'amener quelques ouvrières à pouvoir occuper des postes de conducteurs de moyens automatisés, jusque-là tenus en majorité par des hommes.*

*Prochaine étape : offrir aussi aux hommes ouvriers non qualifiés les mêmes possibilités de se professionnaliser qu'aux femmes.*

## Mettre en place des indicateurs du degré de mixité

Élaborer et suivre des indicateurs du degré de mixité des emplois peut être intéressant pour les entreprises de plus de 50 salariés souhaitant faire progresser la mixité. Ils permettent de suivre et de piloter les évolutions de la féminisation ou de la masculinisation des emplois et ce, d'année en année.

### → Indicateur de mixité par emploi

L'entreprise bâtit cet indicateur à partir du degré de mixité actuel de ses emplois et des objectifs qu'elle se fixe en termes de mixité. Elle devra ainsi définir ce qu'elle considère comme un emploi mixte. Par exemple, un emploi peut être considéré comme « mixte » quand le pourcentage de femmes (ou d'hommes) de l'effectif de l'emploi est dans la « fourchette » de « 20 % à 80 % », « 30 % à 70 % », « 35 % à 65 % », « 40 % à 60 % » de femmes ou d'hommes.

### → Indicateur de mixité de l'entreprise

En totalisant le nombre d'emplois mixtes et en le rapportant au nombre d'emplois total dans l'entreprise, celle-ci mesure le degré de mixité de ses emplois : « 20 % des emplois sont mixtes » veut dire que « 20 % des emplois de l'entreprise comprennent entre 30 % à 70 % (ou 40 % à 60 %) de femmes ou d'hommes, selon la fourchette choisie.

L'analyse plus fine des indicateurs de mixité par emploi permet de se rendre compte des mouvements de la mixité dans l'entreprise : certains postes restent stables au niveau de leur degré de mixité, d'autres se féminisent, d'autres se masculinisent. Cela correspond parfois à des choix et des politiques délibérés ; dans d'autres cas, ce sont des phénomènes dont les causes échappent aux acteurs de l'entreprise.

#### EXEMPLE

##### ***Le suivi d'un indicateur de mixité sur cinq ans***

*L'entreprise choisit une fourchette large 30 % à 70 % de l'effectif pour juger de la mixité de ses emplois.*

*Dans le secteur logistique de cette entreprise, 2 emplois sur 13 sont mixtes en 2004 : l'agent d'ordonnancement (68 % de femmes) et la maintenance (50 % de femmes). Le degré de mixité des emplois est donc de*



# 4

## Quels leviers d'action pour favoriser la mixité ?

*2/13, soit 15%. Tous les autres emplois sont à prédominance masculine (plus de 70% de l'effectif) ; l'agent d'ordonnancement est le seul emploi à prédominance féminine.*

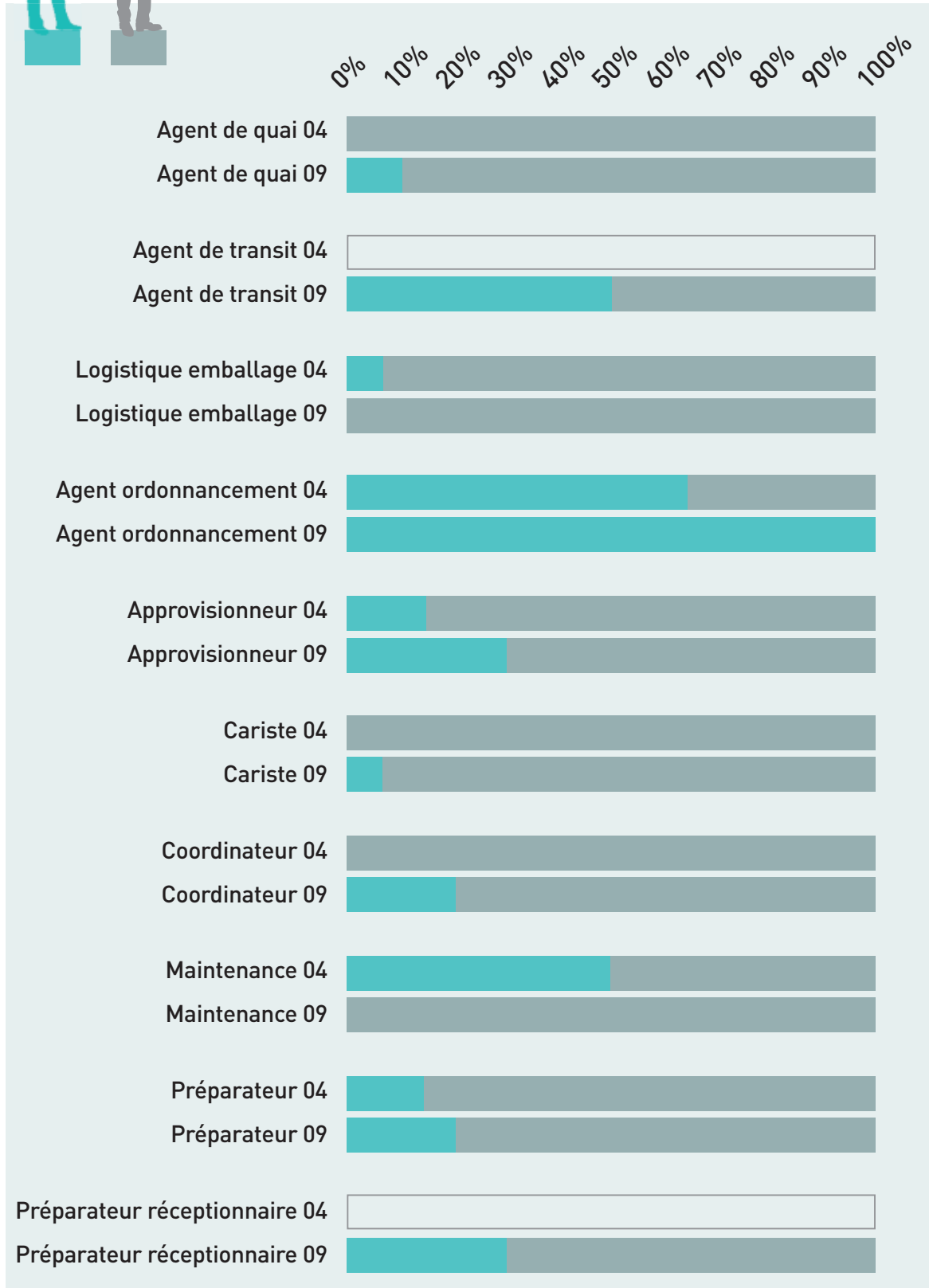
*En 2009, avec quatre emplois créés, seulement deux sont mixtes : l'agent de transit qui compte 50% de femmes, l'approvisionneur dont l'effectif de femmes passe de 18% à 32%. En revanche, la maintenance est désormais un emploi exclusivement tenu par des hommes. Le degré de mixité est désormais de 2/17, soit 12% : le degré de mixité a donc baissé de 3 points en 5 ans.*

*On observe toutefois que certains emplois ont démarré la féminisation : agent de quai, agent de transit, coordinateur, préparateur et préparateur-réceptionnaire, mais le seuil de 30% de l'effectif n'est pas encore atteint. Une analyse plus fine révèle que l'emploi de préparateur du secteur fruits et légumes est essentiellement masculin, sans doute à cause de la pénibilité du travail (postures, port de charges...).*

*Toutefois concernant les caristes, la pénibilité du travail n'explique pas l'absence de femmes, mais l'histoire des recrutements dans l'entreprise. Les femmes étant arrivées depuis 6-8 ans, les postes de caristes étaient déjà occupés par des hommes et le turnover sur ces postes étant moins important, les possibilités de mobilité interne en lien avec des remplacements étaient très limitées. On peut aussi supposer que les représentations de métiers et stéréotypes de genre ont joué un rôle à l'heure des premiers recrutements.*



## ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES EFFECTIFS DES ENTREPÔTS PAR SEXE ET PAR MÉTIERS ENTRE 2004 ET 2009



## CONCLUSION

**F**ace à un problème d'organisation et de conditions de travail, rares sont les personnes qui posent la question de la mixité. Pourtant, nous l'avons bien vu, celle-ci peut se révéler être une porte d'entrée intéressante. Grâce à une analyse de la répartition des femmes et des hommes dans les emplois et les tâches en lien avec les indicateurs santé/resources humaines, on découvre des pistes d'action nouvelles et pertinentes. La mixité peut alors constituer un véritable levier d'amélioration des conditions de travail et le projet de mixité permet opportunément d'entamer une démarche globale et cohérente.

En effet, agir sur la situation respective des femmes et des hommes au travail amène non seulement la question de la mixité, mais pose aussi d'autres questions comme l'aménagement des temps de travail, la prévention des risques et de la pénibilité, les critères de développement des parcours, les conditions de l'allongement de la vie professionnelle. Il ne s'agit pas toutefois de développer la mixité à tout prix, mais de promouvoir une organisation et des conditions de travail qui permettent à tous d'accéder au plus grand nombre de situations de travail, tout en préservant leur santé.

### AUX ÉDITIONS DU RÉSEAU ANACT

CARTOUX (Sylvie), CHAPPERT (Florence), DEWANCKEL (Elisabeth) et al. –  
**« Les conditions de travail ont-elles un sexe ? Santé mixité égalité (dossier) »**, *Travail et changement*, n° 327, 09/2009, 16 pages  
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/3070373.PDF>

CHAPPERT (Florence), ANGELOFF (Tania), FORTINO (Sabine) et al. –  
**« Genre et conditions de travail. Mixité, organisation du travail, santé et gestion des âges »**, 09/2009, 182 pages  
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/2558367.PDF>

CHAPPERT (Florence), BUE (Jennifer), DONIOL-SHAW (Ghislaine),  
DUPRAY (Arnaud), LE CORRE (Sophie), SAGE (Renée) et al. –  
**« Séminaire "genre et travail". Prendre en compte les questions de mixité et d'égalité professionnelle pour améliorer les conditions de travail »**,  
06/2008, 90 pages  
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/2492356.PDF>

**« Femmes / Hommes / Conditions de Travail : mode d'emploi »**,  
Aract Basse-Normandie, 03/2011, 16 pages  
<http://basse-normandie.anact.fr>

GIRAUDON (Catherine), POLZHUBER (Evelyne), SAGE (Renée) –  
**« Conditions de travail des femmes et des hommes, une situation à comparer, des améliorations à apporter »**, Aract Ile-de-France, 09/2008,  
41 pages  
[http://www.aractidf.org/IMG/pdf/C\\_de\\_t\\_et\\_genre\\_final.pdf](http://www.aractidf.org/IMG/pdf/C_de_t_et_genre_final.pdf)

**« Mixité professionnelle : oui mais comment ? »**,  
Aract Haute-Normandie, 04/2005, 6 pages (collection *Fiche pratique*, n°3)  
<http://www.haute-normandie.aract.fr/images/stories/pdf/fiche3.pdf>



## BIBLIOGRAPHIE

### AUTRES RÉFÉRENCES

AMIRA (Selma) – « **Les femmes occupent des emplois où le travail semble moins épanouissant** », *DARES Analyses*, n° 82, 12/2010, 10 pages  
<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/2010-082.pdf>

BRASSEUR (Grégory), CARLIER (Alexis), CHENEAU (Véronique), RAVALLEC (Céline), RICHEZ (Jean-Paul), VAUDOUX (Delphine) – « **Femmes et travail : la prévention s'adapte à la féminisation des métiers** », *Travail et Sécurité*, n° 690, 12/2008, pp. 17-33

CAROLY (Sandrine) – « **Les conditions de travail et la santé selon le sexe et le genre** », *Mouvements*, 05/2009, 7 pages  
<http://www.mouvements.info/spip.php?article407>

FORTINO (Sabine) – « **La mixité au travail** », *La Dispute*, 2002, 235 pages

GUICHARD-CLAUDIC (Yvonne), KERGOAT (Danièle), VILBROD (Alain) – « **L'inversion du genre : quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement** », *Presses universitaires de Rennes*, 2008, 401 pages

GUILLAUME (Cécile), GALLIOZ (Stéphanie), RIEU (Annie), BOUSSARD (Valérie) et al. – « **Les femmes changent-elles le travail ?** », *Presses universitaires de France*, 2007, pp. 7-179

LEMIERE (Séverine), SILVERA (Rachel) – « **Comparer les emplois entre les femmes et les hommes. De nouvelles pistes vers l'égalité salariale** », *La Documentation française*, 05/2010, 139 pages

**P.3**

1. FORTINO (Sabine) - « Mixité au travail, genre et conditions de travail : la construction sociale d'un processus » in « Genre et Conditions de Travail », Coll. Etudes & Documents, Éditions du réseau ANACT, Octobre 2009 — téléchargeable sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

**P.5**

2. Selon BUÉ (Jennifer) - « Les résultats détaillés de la comparaison des conditions de travail des femmes et des hommes au travers de l'enquête DARES Conditions de Travail 2005 » in « Genre et conditions de travail », Coll. Études & Documents, Éditions du réseau ANACT, Octobre 2009

3. Enquête sur les Changements Organisationnels et l'Information (COI) 2006-2007. Fiche Analyse DARES, n°082 - Décembre 2010.

**P.6**

4. Source : GUIGNON (Nicole) - « Risques Professionnels, les femmes sont-elles à l'abri » in Regards sur la Parité, DARES, 2008

**P.7**

5. Rapport de synthèse 2009 - « La santé des femmes en France », téléchargeable sur <http://www.sante.gouv.fr/drees/santefemmes/santefemmes.htm> - fiche n° 64 : « Risques Psychosociaux »

**P.9**

6. « L'invisible qui fait mal » est le nom du partenariat Syndicats – Université – État mis en place au Québec avec l'impulsion de Karen MESSING, ergonome dans le domaine de la santé au travail des femmes et des hommes.

7. Se référer aux travaux de GOLLAC (Michel) et VOLKOFF (Serge) - « La perception subjective du travail : rôle des identités de genre et des conditions d'emploi » et « La santé au travail et ses masques », 2006.

8. DARES Analyse - « Les pathologies liées au travail vues par les travailleurs » : Les hommes indiquent plus souvent (55 %) que les femmes (47 %) que leur pathologie chronique la plus grave est causée ou aggravée par leur travail, n°80, - Novembre 2010.

9. Se référer aux travaux de BOUFFARTIGUE (Paul), PENDARIES Jean-René) et BOUTEILLER (Jacques) - « La perception des liens travail/santé : le rôle des normes de genre et de profession », in Revue française de sociologie, 2010.

**P.11**

10. Cas Site Web Réseau Anact – Basse-Normandie – « Quand la répartition sexuée des tâches cache la vraie pénibilité ».

**P.12**

11. Cas Site Web Réseau Anact – Basse-Normandie – « Quand la pénibilité n'est pas affaire de genre »

## NOTES (SUITE)

### P.29

**12.** COUTAREL (Fabien), DANIELLOU (François), DUGUÉ (Bernard) - « Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement : la rotation est-elle une solution aux TMS ? » in PISTES, Vol. 5, N°2 - Décembre 2003.

**13.** Source : CALVET (Bénédicte), RIEL (Jessica), MESSING (Karen) - « La place de l'étude du genre dans un contexte de changement organisationnel », 44<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Toulouse 22-24 Septembre 2008.

### P.30

**14.** « Maternité et conditions de travail, guide pratique et thématiques », La Documentation française, Novembre 2009.

### P.31

**15.** Se référer à la fiche FACTS n°43 de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail : « Intégrer les questions de genre dans l'évaluation des risques »

### P.35

**16.** Source : ALONZO (Philippe) - « Ouvrières à Saint-Nazaire : deux entreprises face à l'intégration des femmes dans les métiers de la navale » in Formation Emploi, Octobre - Décembre 2008.

### P.36

**17.** CONJARD (Patrick), DEVIN (Bernard) - « Agir sur la professionnalisation », Coll. Agir sur, Éditions du réseau Anact, 2007, 160 pages.

### P.37

**18.** Cas Travail et Changement n° 327 Septembre 2010 « Les conditions de travail ont-elles un sexe ? ». Cette intervention a bénéficié d'un FACT.

### P.38

**19.** Cas Aract Lorraine du Travail et Changement N°322, 2008 « Anticiper les évolutions du travail et des compétences »

## Les coordonnées de l'ANACT et des associations régionales du réseau ANACT

### ANACT

4, quai des Etroits  
69 321 Lyon Cedex 05  
Tél. 04 72 56 13 13  
Fax. 04 78 37 96 90  
www.anact.fr

### ■ ALSACE

ACTAL  
68, av. de la République  
68000 COLMAR  
Tél.: 03 89 29 29 50  
Fax : 03 89 29 29 59

### ■ AQUITAINE

ARACT Aquitaine  
67, rue Chevalier  
33000 BORDEAUX  
Tél.: 05 56 79 63 30  
Fax : 05 56 81 16 50

### ■ AUVERGNE

ARACT Auvergne  
La Pardieu 2,  
Avenue Léonard de Vinci  
63000 CLERMONT FERRAND  
Tél. : 04 73 44 35 35  
Fax : 04 73 44 35 39

### ■ BASSE-NORMANDIE

ANACT Basse-Normandie  
Imm. Paséo  
12, rue Ferdinand  
Buisson Parc Athéna  
14280 SAINT CONTEST  
Tél.: 02 31 46 13 90  
Fax : 02 31 46 13 91

### ■ BOURGOGNE

ARACT Bourgogne  
Immeuble Grama  
11, rue Mably  
21000 DIJON  
Tél.: 03 80 50 99 86  
Fax : 03 80 50 99 85

### ■ BRETAGNE

ARACT Bretagne  
10, rue Nantaise  
35000 RENNES  
Tél.: 02 23 44 01 44  
Fax : 02 23 44 01 45

### ■ CENTRE

ARACT Centre  
Immeuble Le Masséna  
122 bis, Fbg St-Jean  
45000 ORLÉANS  
Tél.: 02 38 42 20 60  
Fax : 02 38 42 20 69

### ■ CHAMPAGNE-ARDENNE

ARACT Champagne-Ardenne  
Rue Charles Marie Ravel  
51520 SAINT MARTIN  
SUR LE PRÉ  
Tél. : 03 26 26 26 26  
Fax : 03 26 26 94 74

### ■ CORSE

ARACT Corse  
6, rue Sergent Casalonga  
20000 AJACCIO  
Tél.: 04 95 10 94 20  
Fax : 04 95 25 46 06

### ■ FRANCHE-COMTÉ

FACT Espace Lafayette  
8, rue Alfred de Vigny  
25000 BESANÇON  
Tél.: 03 81 25 52 80  
Fax : 03 81 25 52 81

### ■ GUADELOUPE

ARACT Guadeloupe  
8-10, les Jardins  
de Houëlbourg  
Bd. de Houëlbourg  
Z.I. de Jarry  
97 122 BAIE-MAHAULT  
Tél.: 05 90 60 73 82

### ■ GUYANE

ARACT Guyane  
Route de Montabo  
Chemin Grant  
97300 CAYENNE  
Tél.: 05 94 25 23 63  
Fax : 05 94 25 23 73

### ■ HAUTE-NORMANDIE

ARACT Haute-Normandie  
Immeuble Le Rollon  
108, avenue de Bretagne  
76100 ROUEN  
Tél.: 02 32 81 56 40  
Fax : 02 32 81 56 41

### ■ ÎLE-DE-FRANCE

ARACT Ile-de-France  
35, rue de Rome  
75008 PARIS  
Tél.: 01 53 40 90 40  
Fax : 01 53 40 90 59

### ■ LANGUEDOC- ROUSSILLON

ARACT Languedoc-  
Roussillon  
Immeuble Le Phénix -  
Bâtiment 9  
1350, avenue A. Einstein  
34000 MONTPELLIER  
Tél.: 04 99 52 61 40  
Fax : 04 67 22 57 16

### ■ LIMOUSIN

ARACT Limousin  
46, avenue des Bénédictins  
87000 LIMOGES  
Tél.: 05 55 11 05 60  
Fax : 05 55 11 05 61

### ■ LORRAINE

ARACT Lorraine  
1, place du Pont à Seille  
57045 METZ Cedex 01  
Tél.: 03 87 75 18 57  
Fax : 03 87 75 18 84

### ■ MARTINIQUE

ARACT Martinique  
Immeuble La Verrière  
20, avenue des Arawaks  
97200 FORT DE FRANCE  
Tél.: 05 96 66 67 60  
Fax : 05 96 66 67 61

### ■ MIDI-PYRÉNÉES

MIDACT  
25, rue Roquelaine  
31000 TOULOUSE  
Tél.: 05 62 73 74 10  
Fax : 05 62 73 74 19

### ■ NORD - PAS-DE-CALAIS

ARACT Nord - Pas-de-Calais  
197, rue Nationale  
59000 LILLE  
Tél.: 03 28 38 03 50  
Fax : 03 28 38 03 51

### ■ PAYS DE LA LOIRE

ARACT Pays de la Loire  
10, rue de la Treillerie  
BP 23  
49071 BEAUCOUZÉ Cedex  
Tél.: 02 41 73 00 22  
Fax : 02 41 73 03 44

### ■ PICARDIE

CESTP-ARACT Picardie  
19, rue Victor Hugo  
BP 924  
80009 AMIENS Cedex 1  
Tél.: 03 22 91 45 10  
Fax : 03 22 97 95 97

### ■ POITOU-CHARENTES

ARACT Poitou-Charentes  
15 ter, rue Victor Grignard  
Pôle République 2  
86000 POITIERS  
Tél.: 05 49 52 25 78  
Fax : 05 49 52 26 83

### ■ PROVENCE-ALPES- CÔTE D'AZUR

ACT Méditerranée  
Europarc de Pichaury  
1330, rue G. de la Lauzière  
Bât. C1  
13856 AIX EN PROVENCE  
Cedex 03  
Tél.: 04 42 90 30 20  
Fax : 04 42 90 30 21

### ■ RÉUNION

ARVISE  
61, rue des vavanges  
ZAC Finette  
97491 STE CLOTILDE Cedex  
Tél.: 02 62 41 52 32  
Fax : 02 62 41 90 42

### ■ RHÔNE-ALPES

ARAVIS  
14, rue Passet  
69007 LYON  
Tél.: 04 37 65 49 70  
Fax : 04 37 65 49 75



# LA MIXITÉ DANS L'ENTREPRISE

## pour améliorer conditions de travail et performance

Et si ouvrir à tous, femmes et hommes, l'accès à tous les emplois, permettait à la fois d'améliorer la qualité des conditions de travail et l'efficacité de l'entreprise. On pourrait alors voir la mixité comme une solution pertinente et innovante pour réduire les dysfonctionnements de l'organisation. En effet, sa mise en œuvre permet de limiter les arrêts de production, le recours aux remplacements, de préserver la santé et de développer les parcours professionnels.

Le réseau ANACT en a fait l'expérience dans de nombreuses entreprises, notamment des PME. Vous vous demandez sur quoi agir, comment faire, avec quels moyens : ce guide vous propose une démarche et des exemples d'entreprises.

Très concrètement, il donne des points de repères, des indicateurs et des méthodes pour diagnostiquer le degré de mixité dans votre entreprise et favoriser la mixité des postes et des parcours. Dans cette optique, il s'appuie sur une analyse fine du travail et de son organisation. Il sollicite aussi l'ensemble des partenaires sociaux pour faire du projet de mixité un objet de dialogue et d'évolution des représentations sociales dans l'entreprise.

***Rendez-vous sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr) : savez-vous que le FACT (Fonds d'amélioration des conditions de travail) géré par l'Anact peut contribuer à financer vos études relatives à vos projets d'amélioration des conditions de travail en lien avec la prise en compte des populations au travail ou le développement de la mixité ?***

ISBN : 2-913488-63-2

