



Observatoire
de la responsabilité
sociétale
des entreprises

GUIDE

TOUT SAVOIR SUR L'ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE ENTRE
LES FEMMES ET LES HOMMES

TABLES DES MATIÈRES

MÉTHODOLOGIE	09	»» 02 LE CONTENU DE LA BDES	26
REMERCIEMENTS	11	1 Les indicateurs sur la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise	28
TEXTES PRINCIPAUX EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE	13	2 Les indicateurs relatifs à l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale	29
CHAPITRE 01 POURQUOI ET COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE EN ENTREPRISE ?	15	»» 03 LA MÉTHODOLOGIE POUR METTRE EN PLACE LA BDES	30
»» 01 LES ENJEUX	17	1 Impliquer les Instances Représentatives du Personnel	30
1 Les enjeux de justice sociale et responsabilité sociétale	17	2 Comment collecter et consolider les données ?	30
2 Les enjeux démographiques et sociologiques	17	3 Comment présenter l'information ?	30
3 Les enjeux de performance économique et commerciale	19	4 L'administration des droits d'accès et degré de confidentialité	31
»» 02 LA MISE EN ŒUVRE	19	CHAPITRE 03 LES ACTEURS DE L'ÉGALITÉ	33
1 Sortir du clivage femmes-hommes pour repenser l'égalité professionnelle	19	»» 01 LES ACTEURS INTERNES	36
2 Les étapes de la mise en œuvre de l'égalité professionnelle	20	1 La Direction générale	36
CHAPITRE 02 LA BASE DE DONNÉES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES	23	2 La Direction des ressources humaines	38
»» 01 DU RAPPORT DE SITUATION COMPARÉE À LA BASE DE DONNÉES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES	25	3 Les Directions opérationnelles	38
1 Les obligations en matière d'égalité professionnelle	25	4 Les managers	38
2 Ce qui change en matière d'égalité professionnelle	26	5 Les Institutions représentatives du personnel	39
		6 Les salarié.e.s	41
		7 Les réseaux de femmes ou de promotion de la mixité dans les entreprises	41
		»» 02 LES ACTEURS EXTERNES	42
		1 Les branches professionnelles	42
		2 Les organismes publics et collectivités publiques	43

3 Les organismes de promotion de l'égalité professionnelle	43	3 La réorganisation des négociations annuelles obligatoires	72	2 Les aides financières pouvant être obtenues par l'entreprise	90	»» 02 LA RÉMUNÉRATION	122
4 Les partenaires commerciaux	44					1 La cause des écarts	122
		»» 03 LA DÉMARCHÉ	73			2 Les plans d'actions pour la résorption des écarts (rémunération individuelle)	125
CHAPITRE 04	47	1 Établir un diagnostic	74	CHAPITRE 07	93	3 Les mesures d'efficacité	130
LE DIALOGUE SOCIAL		2 Mettre en œuvre un plan d'actions (obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salarié.e.s)	75	LA MIXITÉ DES MÉTIERS			
»» 01 LE DIALOGUE SOCIAL EN FRANCE	49	3 Négocier un accord (obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salarié.e.s)	76	»» 01 LES FREINS À LA MIXITÉ	96	»» 03 LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	132
1 Les obligations d'informations-consultations	49	4 Suivre et promouvoir les actions	76	1 Les stéréotypes	96	1 Les causes des inégalités dans le domaine de la formation	132
2 Les obligations de négociation dans les entreprises	50	5 Le recours aux organismes extérieurs (conseils et aides financières)	77	2 En interne	98	2 Les outils	134
3 La mise en œuvre des négociations	52			3 En externe	99	3 Le plan d'actions au montage d'une formation étape par étape	137
4 Les éléments qui peuvent favoriser l'aboutissement des négociations	56			»» 02 LES LEVIERS POUR DÉVELOPPER LA MIXITÉ DES EMPLOIS EN INTERNE	101	4 Les mesures d'efficacité	140
				1 Établir un état des lieux	103		
»» 02 LE DIALOGUE SOCIAL INTERNATIONAL	58	CHAPITRE 06	81	2 Déconstruire les stéréotypes	103	»» 04 LES MOBILITÉS FONCTIONNELLE ET GÉOGRAPHIQUE	141
1 Les modalités des négociations	58	LES OUTILS ET INSTANCES DE PILOTAGE		3 Lutter contre le harcèlement sexuel	104	1 Les actions dans le cas de mobilité à l'étranger	142
2 Les référentiels internationaux sur lesquels les entreprises pourront s'appuyer	63	»» 01 LES INSTANCES DE PILOTAGE	83	4 L'orientation des salarié.e.s dans l'entreprise vers les métiers les moins mixtes	105	2 Les actions dans le cas de mobilité géographique	144
3 Le suivi des engagements	65	1 La commission égalité professionnelle dans les entreprises d'au moins 300 salarié.e.s (ou à défaut le Comité d'entreprise)	83	5 Promouvoir la responsabilité parentale des salariés masculins	105	3 Les mesures d'efficacité	145
4 Le soutien des organisations publiques internationales à la démarche initiée par l'entreprise	66	2 La commission de suivi de l'accord	83				
		3 Les correspondants égalité et/ou diversité	83	»» 03 LES LEVIERS POUR DÉVELOPPER LA MIXITÉ DES EMPLOIS EN EXTERNE	106	»» 05 L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE	145
CHAPITRE 05	69	4 Les salarié.e.s et voies de recours possibles	84	1 Les actions de valorisation de l'ensemble des métiers	106	1 Les difficultés rencontrées par les femmes pour construire un parcours professionnel	146
LES ENJEUX DANS LES PME		5 Le suivi à tous les niveaux de l'entreprise	84	2 Les orientations des jeunes femmes vers les filières techniques et industrielles	106	2 Une attention particulière aux femmes seniors	147
»» 01 LES AVANTAGES DE LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE D'ÉGALITÉ	71			3 L'élargissement des choix d'orientation des femmes et des hommes à la recherche d'un travail	108	3 La gestion des femmes à haut potentiel	148
1 Élargir le vivier de compétences	71	»» 02 LES OUTILS DE PILOTAGE, DE MESURE ET DE CONTRÔLE DES ENGAGEMENTS	84				
2 Consolider la réputation de l'entreprise	71	1 Les démarches obligatoires	84	CHAPITRE 08	111	CHAPITRE 09	153
3 Développer la capacité de création et d'innovation de l'entreprise	71	2 Les démarches volontaires	85	LES PROCESSUS RH		LES CONDITIONS ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL	
				»» 01 LE RECRUTEMENT	113	»» 01 LES CONDITIONS DE TRAVAIL	155
»» 02 LES OBLIGATIONS LÉGALES ET SANCTIONS	71	»» 03 ASPECT BUDGÉTAIRE : LE COÛT DES MESURES ET LES AIDES FINANCIÈRES EXISTANTES	89	1 Le plan d'actions étape par étape : de la définition du poste à l'accueil du/de salarié.e	113	1 La phase de diagnostic	155
1 Quelle que soit la taille de l'entreprise	71	1 L'affectation de moyens financiers et humains à la mise en œuvre d'une démarche d'égalité	90	2 Les mesures d'efficacité	121	2 La phase de mise en œuvre	156
2 Les consultations obligatoires	72						

3 L'affectation de moyens financiers et soutien technique	159	NOTES DE POSITIONNEMENT DES ORGANISATIONS SYNDICALES	215
»» 02 L'AMÉNAGEMENT ET L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL	160	LISTE DES ACRONYMES	221
1 L'aménagement des temps de travail	161		
2 Le temps partiel	162		
3 Le télétravail ou travail à distance	166		
»» 03 L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE	168		
1 La gestion des congés liés à la parentalité	168		
2 La gestion de carrière adaptée à la conciliation des temps de vie	174		
3 Les services aux salarié.e.s	178		
4 Les aides financières destinées à l'entreprise	181		
5 Les aides financières aux salarié.e.s	181		
CHAPITRE 10	187		
LA COMMUNICATION			
»» 01 L'INFORMATION, LA SENSIBILISATION	189		
1 La méthodologie	189		
2 La mise en œuvre	190		
3 En interne	193		
4 En externe	198		
»» 02 LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : UN DÉFI COMMUN AUX FEMMES ET AUX HOMMES	200		
1 Des bénéfices pour tous	200		
2 Comment impliquer davantage les hommes ?	201		
»» 03 LES RÉSEAUX FÉMININS : UN OUTIL COMPLÉMENTAIRE DE LA PROMOTION DE LA MIXITÉ	204		
1 Des réseaux qui profitent à tous	204		
2 La mise en place des réseaux	205		
3 La typologie des réseaux	209		



MÉTHODOLOGIE

En 2005, l'Orse publiait un premier "Répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle entre des femmes et les hommes en entreprise", fruit d'une mise à jour en 2009, puis 2012. Aujourd'hui, cet ouvrage fait peau neuve. Sous le format de guide, et rebaptisé :

Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, c'est une édition mise à jour à la date de publication, tant sur le plan législatif que pour les pratiques d'entreprises qui illustrent les recommandations figurant dans le guide.

L'objectif est de proposer aux acteurs et actrices de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du secteur privé un accompagnement dans leur démarche par le biais d'un outil pédagogique, le plus complet possible.

Qu'ils soient chefs d'entreprise, responsables des ressources humaines, représentants du personnel et représentants syndicaux, ce guide doit leur permettre de s'approprier les enjeux de l'égalité professionnelle.

Ce guide se propose de dresser un panorama de la mise en pratique de la stratégie d'égalité professionnelle des grandes entreprises et des PME autour de 10 grands thèmes clés, qui sont tout autant de chapitres.

Pour chacun de ces chapitres, le lecteur trouvera :

- › des éléments de contexte,
- › des exemples de pratiques pouvant être mises en œuvre par les entreprises,

- › des engagements pris par les entreprises dans le cadre d'un accord collectif.

Pour la réalisation de ce guide, l'Orse s'est appuyé sur :

- ▶ **un groupe de travail** qui a associé des représentants des entreprises, des 5 confédérations syndicales : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO ainsi que des chercheurs.
- ▶ **les entreprises adhérentes de l'Orse** qui ont témoigné des bonnes pratiques mises en œuvre en leur sein: Groupe Adecco, Air France, Areva, Axa, BNP Paribas, Camfil, Groupe Carrefour, Decathlon, EDF, Kering, La Poste, LVMH, Michelin, Nestlé, Pôle emploi, Groupe PSA, RATP, Sanofi, Schneider Electric, SNCF, Société Générale, Total, TF1,Thales.
- ▶ **des échanges avec les représentants de :**
 - › l'AFB (Association Française des Banques)
 - › la fondation Arborus
 - › l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie)
- ▶ **les différentes sources publiques d'information**
 - › Ministère du travail de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social
 - › Sites de l'Orse : www.orse.org et www.reportingrse.org
 - › les différentes études portant sur les pratiques d'égalité professionnelle dans les entreprises
 - › les accords égalité professionnelle signés dans les branches et les entreprises



REMERCIEMENTS

Le projet a été dirigé par Lydie Recorbet, chargée de missions RH & RSE, secondée par Assétou Haïdara, sous la direction de Géraldine Fort, Déléguée générale de l'association Orse. Le présent document a été rédigé par Léa Davière et Fabienne Reynaud de Goods To know. Sa conception graphique a été réalisée par Céline Frébault pour Les Graphikos.

L'équipe de l'Orse tient à remercier les membres de l'Orse pour leur expertise et leurs précieuses recommandations, et tous les contributeurs - de près ou de loin - du guide.

TEXTES PRINCIPAUX EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

| 1946 | Préambule de la Constitution : la loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux des hommes.

| 1951 | Convention n°100 de l'OIT : égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de valeur égale.

| 1957 | Article 119 du Traité de Rome : égalité de rémunération entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins.

| 1972 | Loi du 22 décembre sur l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un même travail ou un travail de valeur égale.

| 1976 | Directive européenne du 9 février relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, et les conditions de travail, modifiée par la Directive 2002/73 du 20 septembre 2002.

| 1979 | Convention ONU du 18 décembre sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

| 1983 | Loi du 13 juillet sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

| 1997 | Traité d'Amsterdam : le principe d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes est inscrit comme un objectif à prendre en compte dans toutes les politiques communautaires.

| 1997 | Directive du 15 décembre sur la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le sexe.

| 2001 | Loi du 9 mai relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

| 2001 | Loi du 16 novembre relative à la lutte contre les discriminations.

| 2004 | Accord National Interprofessionnel du 1er mars relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

| 2006 | Loi du 23 mars relative à l'égalité salariale

| 2010 | Loi du 9 novembre portant sur la réforme des retraites.

| 2011 | Loi du 27 janvier relative à la parité dans les conseils d'administration et de surveillance des organisations.

| 2012 | Loi du 12 mars relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique à la lutte contre les discriminations

| 2014 | Loi du 4 août pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes

| 2015 | Loi du 18 août relative au dialogue social et à l'emploi

| 2016 | Loi du 21 juillet 2016 relatif au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels



CHAPITRE

01

POURQUOI ET COMMENT
METTRE EN ŒUVRE UNE
POLITIQUE D'ÉGALITÉ
PROFESSIONNELLE EN
ENTREPRISE ?



Ces dernières années, les entreprises et les branches se sont davantage mobilisées sur la thématique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette progression constante est en partie liée au renforcement des obligations légales des entreprises sur le sujet. Le décret du 18 décembre 2012 impose en effet aux entreprises de plus de 50 salariés de déposer auprès des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Dirccte) leur accord ou plan d'action, sous peine de pénalité financière. Cette nouvelle procédure a produit ses effets : au 15 novembre 2014, 36,5 % des entreprises de plus de 50 salariés, assujetties à cette obligation, ont transmis aux services de l'Etat leur accord d'entreprise ou leur plan d'action, contre 15,8 % en janvier 2013 et 27,1 % en janvier 2014. Parmi les entreprises de plus de 1000 salariés, 79,1 % des entreprises sont couvertes. Au-delà de l'impératif légal, l'égalité professionnelle en entreprise recouvre de nombreux enjeux, à commencer par la justice sociale.

»» 01 LES ENJEUX

Les stratégies d'égalité professionnelle prennent en compte les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises dans leur environnement interne et externe.

Le sujet recouvre tout d'abord une dimension sociale capitale.

L'égalité professionnelle se positionne par ailleurs comme une réponse à des problématiques démographiques et sociologiques.

Enfin, la politique de mixité d'une entreprise peut représenter un véritable atout concurrentiel, en apportant de nouvelles opportunités.

1 | LES ENJEUX DE JUSTICE SOCIALE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Ces enjeux impliquent le respect de la non-discrimination et ont un impact direct sur la Qualité de vie au travail (QVT) qui concerne autant les femmes que les hommes (voir **chapitre 9**).

Les entreprises sont d'ailleurs de plus en plus amenées à rendre compte des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités.

Les entreprises mixtes obtiennent une meilleure notation par les agences de notation sociale et environnementale.



EXEMPLE

THALES

Thales a intégré en 2015 l'indice européen et mondial DJSI (Dow Jones Sustainability Index), indice global de cotation de la Bourse américaine reposant sur 30 valeurs permettant le classement des entreprises selon leurs pratiques en matière de responsabilité sociétale, autour de trois axes principaux : économique, environnemental et social. En 2016, Thales s'est classé dans son secteur au premier rang dans le domaine social, qui intègre un certain nombre d'indicateurs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

2 | LES ENJEUX DÉMOGRAPHIQUES ET SOCIOLOGIQUES

Les changements démographiques et sociologiques se répercutent directement sur l'entreprise. Celle-ci se doit alors de s'adapter aux évolutions de son environnement, ce que permet notamment la mise en place d'une politique d'égalité professionnelle.

a | L'amélioration du vivier de compétences

La politique d'égalité professionnelle représente un moyen de pallier les difficultés de recrutement inhérentes au déséquilibre de la pyramide des âges notamment.

En élargissant le vivier de compétences, la mixité professionnelle peut agir comme un outil pour résorber des carences de main-d'œuvre. Elle permet à l'entreprise de gagner en attractivité et ainsi de recruter et fidéliser un personnel qualifié. En effet, en 2013-2014,

les femmes représentaient 55 % des inscrits dans l'enseignement supérieur (cf. État de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France - Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2015).

Par ailleurs, comme toute diversité, la mixité dans une équipe est source de créativité grâce à la multiplication des points de vue. La motivation des équipes mixtes est également accrue : une étude menée par le cabinet Mazars en 2013 révèle que 63 % des hommes préfèrent travailler dans une équipe mixte.

b | La cohérence avec les évolutions de la société

L'entreprise doit s'adapter aux changements de mentalités dans la société. Les femmes ont massivement investi le monde du travail, les couples sont devenus majoritairement biactifs, les structures familiales ont muté (montée des divorces et des familles monoparentales) sans que les organisations de travail les prennent suffisamment en compte.

Pourtant l'identité masculine a évolué et certaines études montrent que les hommes

sont en quête d'un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle et familiale. Ils sont plus enclins au partage des tâches familiales et domestiques.

3 | LES ENJEUX DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE

La politique sociale peut devenir un atout concurrentiel avec un effet positif sur l'image de l'entreprise et sur son attractivité. D'après le rapport de l'OCDE de 2012 sur l'égalité femmes-hommes, si la parité entre les sexes dans la participation au marché du travail était réalisée au cours des 20 prochaines années, cela conduirait à une augmentation annuelle de 0,4 % du taux de croissance du PIB par habitant.

a | L'amélioration de la performance économique

Plusieurs études récentes ont démontré le lien entre mixité des instances dirigeantes et performance économique des entreprises. En 2012, une étude du Crédit suisse research institute a montré que le cours de bourse des entreprises comprenant au moins une femme au sein du conseil d'administration dépasse de 26 % celui dont les sociétés où aucune femme ne siège. L'étude Women matter 2013 menée par McKinsey révèle que les entreprises dont le comité exécutif est mixte ont des revenus moyens avant impôts supérieurs de 55 %.

b | L'amélioration de la performance commerciale

La mixité engendre une meilleure capacité à répondre, voire anticiper les attentes des clients et aussi à attirer une clientèle féminine, à ouvrir

de nouvelles perspectives de marchés. En effet, une entreprise mixte est en adéquation avec la diversité de ses clients et consommateurs. Toujours selon l'étude Women matter 2013, 70 % des décisions d'achat seraient prises par les femmes.

02 LA MISE EN ŒUVRE

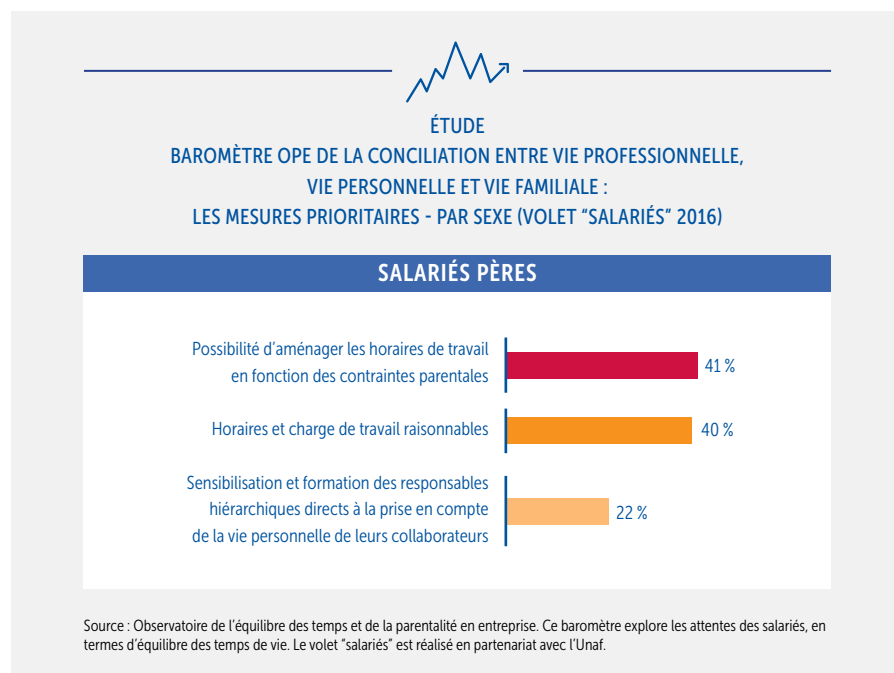
Ce guide a vocation à dresser un panorama de la mise en pratique de la stratégie d'égalité professionnelle des grandes entreprises et des PME. La mise en place d'une telle stratégie nécessite l'implication de tous, femmes et hommes, et ce à chaque étape du processus.

1 | SORTIR DU CLIVAGE FEMMES-HOMMES POUR REPENSER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Après 35 ans de politiques publiques en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le constat s'impose : les approches centrées spécifiquement sur les femmes ont montré leurs limites. L'égalité professionnelle ne peut se faire sans impliquer les hommes et valoriser les bénéfices qu'ils peuvent en retirer.

a | La prise de conscience

L'Union européenne, à travers le Fonds social européen (FSE) a mené différents programmes de sensibilisation auprès des hommes pour une plus forte implication de ces derniers dans la sphère domestique, gage d'un rééquilibrage des rôles dans l'univers professionnel.



En entreprise, les DRH et certains managers constatent que les questions d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont plus ouvertement abordées par les hommes, et notamment les plus jeunes.

À ce sujet, Sandrine Meyfret, sociologue auteure de "Le couple à double carrière : une figure qui réinvente les frontières entre vie privée et vie professionnelle ?" explique que "Les hommes comme les femmes ont envie de vivre leur vie professionnelle et personnelle de façon différente. Les jeunes générations ne voient plus de la même manière leur investissement au travail et ce n'est pas une question de genre pour eux. L'aspiration à avoir une vie à côté du travail est autant partagée par les hommes que par les femmes."

b | Les facteurs déterminants

Les raisons d'impliquer les hommes dans l'égalité professionnelle sont nombreuses :

- ▶ sortir les femmes du positionnement "minorité discriminée ou fragile" qui, au final, peut leur nuire pour s'intéresser aux inégalités vécues par tous les salariés,
- ▶ éviter de dresser des catégories de salariés les unes contre les autres : les femmes contre les hommes, les salariés avec enfants contre les salariés sans enfant,
- ▶ contribuer à sortir des stéréotypes de genre qui encombrer les femmes comme les hommes pour moderniser la culture d'entreprise, en favorisant le développement de la mixité dans tous les métiers (voir **chapitre 7**),
- ▶ fédérer tous les salariés sur un sujet qui les concerne fortement : la conciliation harmonieuse de leur vie professionnelle et personnelle,
- ▶ repenser des processus, des actions et des outils qui au final profitent à tous.

2 | LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Dans la pratique, l'entreprise organisera la mise en œuvre de sa politique égalité de la manière suivante :

a | Mobiliser les différent.e.s acteur.rice.s

Avant toute chose, il est important de garder à l'esprit que la mobilisation des différents acteurs est une condition sine qua non à la réussite d'une politique d'égalité professionnelle (voir **chapitre 3**). Faire prendre conscience des stéréotypes à l'œuvre dont les hommes, comme les femmes, sont porteurs est primordial pour favoriser la mixité des métiers, des équipes (voir **chapitre 7**). Les réseaux de femmes et de promotion de la mixité sont également un atout non négligeable (voir **chapitre 10**).

b | Ouvrir la négociation dans les branches et les entreprises

Parmi les acteurs, les Instances de représentation du personnel (IRP) occupent une place prépondérante dans l'élaboration de la politique d'égalité professionnelle. Elles jouent notamment un rôle important lors des négociations (voir **chapitre 4 et chapitre 5** pour les PME). Le dialogue social permet de mettre en place les bases de l'égalité professionnelle, et ce en s'appuyant sur les informations que contient la Base de données économiques et sociales (BDES) (voir **chapitre 2**).

c | Réaliser un état des lieux

La BDES, associée à d'autres outils complémentaires de pilotage (bilan social, audits internes ou externes, études auprès des

salarié.e.s,... (voir **chapitre 6**) permet d'établir un état des lieux, en définissant un diagnostic des moyens humains, organisationnels et financiers disponibles, ainsi que des actions déjà mises en place.

d | Élaborer et déployer un plan d'actions

L'entreprise qui veut initier une démarche d'égalité professionnelle devra formaliser ses objectifs, moyens, outils et systèmes d'évaluation. Une attention spéciale sera portée aux mesures de suppression des écarts de rémunération femmes-hommes, pour se mettre en conformité vis-à-vis de la loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes (voir **chapitre 8**). Au même titre que la rémunération, tout le processus RH doit être pensé en termes d'égalité professionnelle, depuis le recrutement, la formation, l'évolution professionnelle, la mobilité (voir **chapitre 8**) jusqu'à l'organisation et les conditions de travail (voir **chapitre 9**).

e | Suivre et évaluer les actions mises en place dans le temps

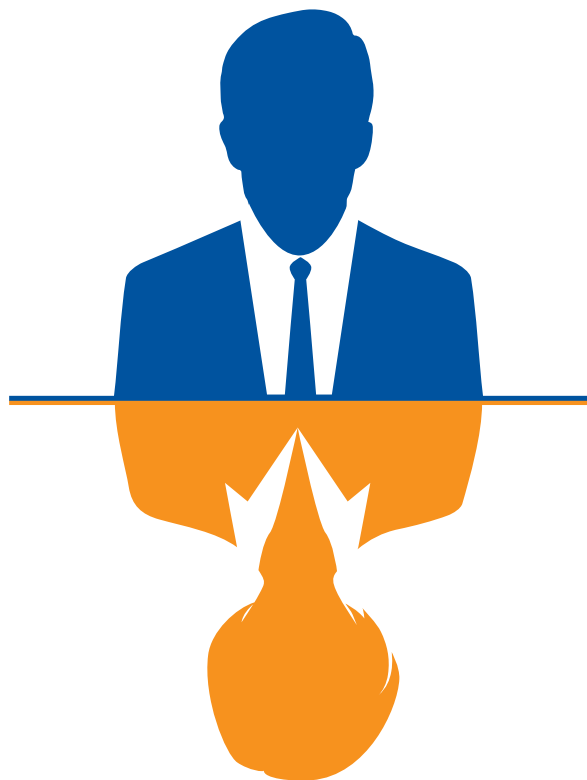
Une fois mises en place, les actions devront être suivies et évaluées dans le temps. L'entreprise peut le faire à l'aide d'indicateurs. Les indicateurs font remonter du terrain des informations qui seront transmises au management et à des tiers qui en sont demandeurs (pouvoirs publics, consommateurs, actionnaires,...). Elle a la possibilité de mettre en place des instances de suivi (commissions de suivi, correspondants égalité, implication des institutions représentatives du personnel – voir **chapitre 6**).

f | Communiquer, sensibiliser, informer

Il est important que l'entreprise communique son engagement (voir **chapitre 10**) :

- ▶ à l'interne, auprès des salariés et des représentants des salariés,
- ▶ à l'externe, auprès des médias, des établissements d'enseignement, etc.

Cette communication devra aussi cibler les hommes car l'égalité professionnelle est un défi commun aux hommes et aux femmes. L'obtention du label égalité peut être un objectif à moyen terme pour valoriser et améliorer la mise en œuvre de la démarche de l'entreprise dans le domaine de l'égalité professionnelle (voir **chapitre 6**).



CHAPITRE

02

LA BASE DE DONNÉES
ÉCONOMIQUES
ET SOCIALES



La loi n° 83-635 du 13 juillet 1983 prévoyait la production d'un Rapport annuel sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes (RSC) dans les entreprises permettant aux entreprises de signer plus facilement des accords ou de mettre en place des plans d'égalité professionnelle prévoyant des actions de rattrapage.

La loi n° 2001-397 du 9 mai 2001, dite "loi Génisson", exigeait que le rapport de situation comparée intègre des indicateurs chiffrés définis par décret et prévoyait une obligation de négocier pour les branches et les entreprises.

Ce rapport de situation comparée (ou rapport unique pour les entreprises de moins 300 salariés) visait à :

- mesurer : identifier les écarts par une lecture croisée des indicateurs,
- comprendre : analyser les causes directes et indirectes des écarts, les phénomènes structurels influant sur le déroulement de carrière et comparer les conditions générales d'emploi,
- agir : recenser les actions menées au cours de l'année écoulée pour assurer l'égalité professionnelle ainsi que les objectifs et actions prévus pour l'année à venir.

Afin de simplifier la compréhension et l'accès à l'information de l'entreprise, le RSC a disparu au profit de la Base de données économiques et sociales (BDES), appelée communément Base de données unique (BDU).

La loi du 17 août 2015 a complété l'intégration des données du RSC dans la BDES, initiée par la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi qui définit les nouvelles obligations qui lui sont liées.

»»» 01 DU RAPPORT DE SITUATION COMPARÉE À LA BASE DE DONNÉES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

La base de données économiques et sociales, qui intègre donc désormais les données contenues dans l'ancien rapport de situation comparée, sert de support au dialogue social (voir chapitre 4). Cette base est obligatoire pour les entreprises d'au moins 300 salariés depuis le 14 juin 2014 et pour les entreprises d'au moins 50 salariés depuis le 14 juin 2015. Afin de faciliter la mise en place de la BDES, il est nécessaire de commencer par étudier les impératifs légaux qu'elle recouvre, notamment en matière d'égalité professionnelle.

1 | LES OBLIGATIONS EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

La loi du 17 août 2015 impose que la base comporte désormais une rubrique relative à l'égalité professionnelle.

Cette rubrique servira de support d'une part aux **consultations annuelles** et d'autre part aux **négociations obligatoires** (voir chapitre 4).

a | La consultation annuelle

Dans le cadre de la consultation annuelle sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi, les élus du Comité d'entreprise (CE) seront amenés, sur la

base de cette rubrique, à se prononcer sur la politique "égalité femmes-hommes" menée par l'entreprise. L'ensemble des informations obligatoirement transmises au CE au titre de la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise y figure (cf. article L. 2323-8 du Code du travail).

b | Les négociations obligatoires

L'employeur est en outre tenu de transmettre dans la BDES, en vue des négociations obligatoires, les informations suivantes :

- ▶ le diagnostic et l'analyse de la situation respective des femmes et des hommes pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise dans les 9 domaines suivants : **embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, sécurité et santé au travail, rémunération effective et articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle** ;
 - ▶ l'analyse des écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté ;
 - ▶ l'évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise.
- En d'autres termes, pour chacun de ces points, l'employeur devra présenter des données chiffrées visant à permettre aux représentants du personnel de prendre connaissance, pour la société, de la situation réelle des femmes par rapport aux hommes.

2 | CE QUI CHANGE EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Pour faire le point sur l'évolution entre le RSC et la BDES, 2 changements majeurs sont à évoquer.

a | Sur le fond : l'ajout de données sur la santé genrée

La base de données économiques et sociales reprend les informations qui figuraient au préalable dans le rapport de situation comparée mais elle s'enrichit désormais de données sur la sécurité et la santé au travail qui n'apparaissaient pas dans le RSC.

b | Sur la forme : l'effet de substitution

La mise à disposition dans la BDES des informations récurrentes destinées au CE vaut communication à celui-ci de ces documents (article L. 2323-7-3 du Code du travail). On parle alors de l'"effet de substitution". La loi du 17 août 2015 (article 18) supprime l'obligation pour l'employeur d'établir les différents rapports et bilans transmis de manière récurrente au CE (dont le rapport de situation comparée). Depuis le 1er janvier 2016, les informations qui s'y trouvaient doivent être disponibles et accessibles dans la BDES.

» 02 LE CONTENU DE LA BDES

Depuis le 1er janvier 2016, en application de l'article 18 de la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, les obligations d'information et de consultation récurrentes du CE sont regroupées en trois grandes consultations annuelles portant respectivement sur (cf. Code du travail, article L. 2323-6 et suivants) :

- › "les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- › la situation économique et financière de l'entreprise ;
- › la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi."

La BDES contient l'ensemble des informations devant servir de support à chacune de ces 3 consultations (voir **chapitre 5**). Ces informations portent sur les 2 années précédentes et l'année en cours et intègrent des perspectives sur les trois années suivantes.

Le contenu de la BDES peut être complété par un accord d'entreprise, de branche ou de groupe.



EXEMPLE GROUPE PSA

Les indicateurs du Rapport de situation comparée figurant dans la BDES peuvent également être des indicateurs supplémentaires prenant en compte la spécificité de l'entreprise ou des actions spécifiques définies dans l'accord d'entreprise. Par exemple, chez PSA, le rapport de situation comparée comporte des indicateurs de mixité par filières et métiers de l'entreprise, selon une cartographie propre de 20 filières qui structurent l'entreprise. En matière de rémunération, un indicateur de la proportion par sexe d'événements salariaux individuels versés dans l'année est ajouté, correspondant à un engagement de l'accord sur l'égalité salariale et la réduction des écarts de rémunération.

Les informations dédiées à l'égalité professionnelle qui doivent figurer dans la BDES sont consultables à l'article R. 2323-12 du Code du travail, modifié par décret n° 2016-868 du 29 juin 2016 pour les entreprises de plus de 300 salariés. Selon l'article R. 2323-9 du Code, les mêmes informations sont à fournir par l'employeur pour les entreprises de moins de 300 salariés. C'est à partir de ces indicateurs que la **stratégie d'actions** pourra être élaborée (voir **chapitre 4**). Celle-ci comprend le bilan des actions et des mesures prises durant l'année en vue d'assurer une égalité professionnelle. L'intérêt ici est de définir les objectifs de progression pour l'année à venir ainsi que les mesures permettant d'y parvenir.



LÉGISLATION

Depuis la loi du 8 août 2016 relative à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, la BDES fait référence à la **vie familiale** en plus de la vie personnelle. La rubrique remplaçant le rapport de situation comparée devra comprendre des informations concernant l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale. Cette loi rajoute également des informations sur la part des femmes et des hommes dans le conseil d'administration à faire figurer dans la BDES.

1 | LES INDICATEURS SUR LA SITUATION COMPARÉE DES FEMMES ET DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE

1 CONDITIONS GÉNÉRALES D'EMPLOI

Effectifs :

Données chiffrées par sexe :

- répartition par catégorie professionnelle selon les différents contrats de travail (CDI ou CDD)

Durée et organisation du travail :

Données chiffrées par sexe :

- répartition des effectifs selon la durée du travail : temps complet, temps partiel (compris entre 20 et 30 heures et autres formes de temps partiel) ;
- répartition des effectifs selon l'organisation du travail : travail posté, travail de nuit, horaires variables, travail atypique dont travail durant le week-end

Données sur les congés :

Données chiffrées par sexe :

- répartition par catégorie professionnelle ;
- selon le nombre et le type de congés dont la durée est supérieure à six mois : compte épargne-temps, congé parental, congé sabbatique

Données sur les embauches et les départs :

Données chiffrées par sexe :

- répartition des embauches par catégorie professionnelle et type de contrat de travail ;
- répartition des départs par catégorie professionnelle et motifs : retraite, démission, fin de contrat de travail à durée déterminée, licenciement

Positionnement dans l'entreprise :

Données chiffrées par sexe :

- répartition des effectifs par catégorie professionnelle ;
- répartition des effectifs par niveau ou coefficient hiérarchique

2 RÉMUNÉRATIONS ET DÉROULEMENT DE CARRIÈRE

Promotion :

Données chiffrées par sexe :

- nombre et taux de promotions par catégorie professionnelle ;
- durée moyenne entre deux promotions

Ancienneté :

Données chiffrées par sexe :

- ancienneté moyenne par catégorie professionnelle ;
- ancienneté moyenne dans la catégorie professionnelle ;
- ancienneté moyenne par niveau ou coefficient hiérarchique ;
- ancienneté moyenne dans le niveau ou le coefficient hiérarchique

Âge :

Données chiffrées par sexe :

- âge moyen par catégorie professionnelle ;
- âge moyen par niveau ou coefficient hiérarchique

Rémunérations :

Données chiffrées par sexe :

- rémunération moyenne ou médiane mensuelle par catégorie professionnelle ;
- rémunération moyenne ou médiane mensuelle par niveau ou coefficient hiérarchique. Cet indicateur n'a pas à être renseigné lorsque sa mention est de nature à porter atteinte à la confidentialité des données correspondantes, compte tenu notamment du nombre réduit d'individus dans un niveau ou coefficient hiérarchique ;
- rémunération moyenne ou médiane mensuelle par tranche d'âge
- nombre de femmes dans les dix plus hautes rémunérations.

3 FORMATION

Données chiffrées par sexe :

Répartition par catégorie professionnelle selon :

- le nombre moyen d'heures d'actions de formation par salarié et par an
- la répartition par type d'action : adaptation au poste, maintien dans l'emploi, développement des compétences.

4 CONDITIONS DE TRAVAIL, SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Données générales par sexe :

➤ répartition par poste de travail selon :

- l'exposition à des risques professionnels ;
 - la pénibilité, dont le caractère répétitif des tâches ;
- Données chiffrées par sexe :

- accidents de travail, accidents de trajet et maladies professionnelles
- nombre d'accidents de travail ayant entraîné un arrêt de travail
- nombre d'accidents de trajet ayant entraîné un arrêt de travail
- répartition des accidents par éléments matériels selon les modalités définies au 3.2 de l'article R. 2323-17
- nombre et dénomination des maladies professionnelles déclarées à la Sécurité sociale au cours de l'année
- nombre de journée d'absence pour accidents de travail, accidents de trajet ou maladies professionnelles ;
- maladies ;
- nombre d'arrêts de travail ;
- nombre de journées d'absence ;
- maladies ayant donné lieu à un examen de reprise du travail en application du 3° (e) l'article R. 4624-22 ;
- nombre d'arrêts de travail ;
- nombre de journées d'absence.

2 | LES INDICATEURS RELATIFS À L'ARTICULATION ENTRE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE ET LA VIE PERSONNELLE ET FAMILIALE

1 CONGÉS

Existence d'un complément de salaire versé par l'employeur pour le congé de paternité, le congé de maternité, le congé d'adoption

Données chiffrées par catégorie professionnelle :

- nombre de jours de congés de paternité pris par le salarié par rapport au nombre de jours de congés théoriques.

2 ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE

Existence de formules d'organisation du travail facilitant l'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle

Données chiffrées par sexe et par catégorie professionnelle :

- nombre de salariés ayant accédé au temps partiel choisi ;
- nombre de salariés à temps partiel choisi ayant repris un travail à temps plein.

Services de proximité :

- participation de l'entreprise et du comité d'entreprise aux modes d'accueil de la petite enfance ;
- évolution des dépenses éligibles au crédit d'impôt famille.

»» 03 LA MÉTHODOLOGIE POUR METTRE EN PLACE LA BDES

La mise en œuvre de la BDES requiert une certaine préparation en amont, au cours de laquelle l'entreprise veillera à impliquer les instances représentatives du personnel. En effet, la BDES doit rassembler des informations concernant les grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise qui leur sont destinées, à eux ainsi qu'aux Délégués syndicaux (DS) dans le cadre des négociations dans l'entreprise.

1 | IMPLIQUER LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL



EXEMPLE TOTAL

Chez Total, la mise en place de bases de données économiques et sociales résulte d'un accord collectif conclu en 2014 qui fixe notamment le contenu et les modalités d'accès à ces bases. Conscients du besoin de faire évoluer cet outil, des points avec les organisations syndicales ont été prévus dans cet accord.

Dans la mesure où la BDES est destinée aux IRP, il est souhaitable de les mettre à contribution dès le début du projet pour établir avec eux toutes les modalités concernant aussi bien le contenu que la forme. Il est donc recommandé que la mise en place de la base, ses finalités,

ses modalités d'accès, de consultation et d'utilisation fassent l'objet d'une négociation dans l'entreprise et/ou, le cas échéant, au niveau de la branche.

A minima, un dialogue sur ces thèmes paraît indispensable pour établir un climat de confiance.

2 | COMMENT COLLECTER ET CONSOLIDER LES DONNÉES ?

La plupart des données contenues dans la BDES font déjà l'objet d'informations récurrentes présentées aux représentants du personnel. Dans le cas de l'égalité professionnelle, les données proviennent en grande partie du rapport de situation comparée. Les informations qui ne font pas partie des outils existants (notamment sur la santé et la sécurité) exigent d'être intégrées.

Les informations figurant dans la BDES pourront être consolidées grâce à un Système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH). Ce système peut être configuré en interne ou en faisant appel à un prestataire.

3 | COMMENT PRÉSENTER L'INFORMATION ?

Le législateur laisse la latitude de choisir la façon de présenter les données contenues dans la BDES avec néanmoins une contrainte : il faut que les données soient chiffrées (cf. loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes).

La cohérence entre l'arborescence de la base de données et les enjeux de l'entreprise, la juste définition des tâches à effectuer et la fiabilité des sources sera le gage d'un outil pratique et pérenne.

Les informations peuvent être mises à disposition de plusieurs manières :

- ▶ des accès paramétrés et individuels au SIRH
- ▶ un support papier
- ▶ un document Excel, Word ou PDF.



EXEMPLE GROUPE PSA

La BDES est conçue comme un dispositif simple, dans l'esprit d'une base de données documentaire, très facile et pratique d'accès et accumulant une somme considérable d'informations accessibles par les représentants du personnel.



À NOTER

CONSEILS DANS LA MISE EN PLACE DE LA BDES

Afin de choisir l'outil le mieux adapté pour la gestion des données de la BDES, il est recommandé de prendre en considération :

- ▶ les coûts (coût de mise en place ainsi que de la mise à jour des données et des modifications légales)
- ▶ la mise à disposition des données (présentation claire et facilement utilisable, mise à jour régulière aisée, mise en perspectives dans le temps)
- ▶ l'accès (administration des droits, sécurité des accès, gestion multi-site/groupe, traçabilité des accès)
- ▶ la sécurité des données
- ▶ la pérennité de l'outil
- ▶ le respect de la loi

4 | L'ADMINISTRATION DES DROITS D'ACCÈS ET DEGRÉ DE CONFIDENTIALITÉ

Selon l'article L. 2323-7-2 du Code du travail, "la base de données est accessible en permanence aux membres du comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel, ainsi

qu'aux membres du comité central d'entreprise, du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et aux délégués syndicaux."

▶ Droits d'accès :

"Conformément à l'article R. 2323-1-7 du Code du travail, il appartient à l'employeur de définir les modalités d'accès, de consultation et d'utilisation de la base de données. Il est souhaitable que cette décision fasse l'objet d'un dialogue avec les utilisateurs." (cf. circulaire DGT 2014-1 du 18 mars 2014).

▶ Obligation de discrétion :

"L'ensemble des personnes ayant accès à la base est tenu à une obligation de discrétion à l'égard des informations contenues dans la base de données revêtant un caractère confidentiel et présentées comme telles par l'employeur (cf. article L. 2323-7-2)."



POINT DE VIGILANCE

Les entreprises anticiperont les difficultés qu'elles peuvent rencontrer dans la mise en œuvre de la BDES telles que :

- ▶ variété des formes qu'elle peut recouvrir
- ▶ problèmes de confidentialité que pose l'extension du cercle des bénéficiaires du droit d'accès et ce, d'autant plus si ces cercles varient selon qu'il s'agisse des membres du CE, de la commission égalité du CE, du CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail),...
- ▶ distinction des informations réellement confidentielles : comment définit-on le degré de confidentialité d'une information ?
- ▶ périodicité des mises à jour : pour certaines entreprises, la mise à jour est rendue d'autant plus complexe que les périmètres de consolidation des données peuvent varier.



CHAPITRE

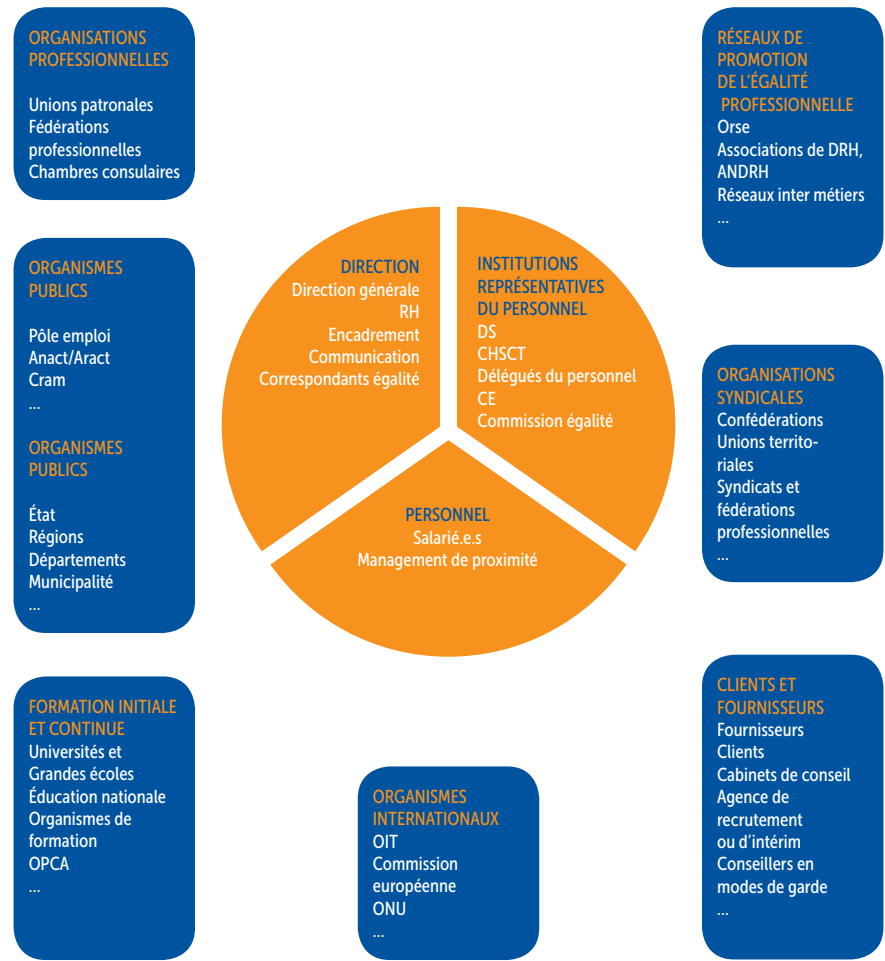
03

LES ACTEURS DE L'ÉGALITÉ



Présentation des différents acteurs de l'égalité, en interne et en externe

Une politique d'égalité professionnelle efficace nécessite l'implication de multiples acteur.rice.s, tant au sein de l'entreprise que dans son environnement externe. En interne, si l'engagement de la direction est primordial, il doit aussi être décliné et suivi à tous les niveaux hiérarchiques. En externe, plusieurs parties prenantes peuvent également jouer un rôle dans la mise en œuvre des pratiques d'égalité professionnelle.



»»» 01 LES ACTEURS INTERNES

Porter une politique d'égalité professionnelle nécessite que les entreprises mobilisent tous les niveaux hiérarchiques. Les salarié.e.s doivent à ce titre être sensibilisé.e.s au mieux et tenus au courant de l'implication de leur entreprise. Il s'agit également de s'assurer du soutien et de l'engagement des différentes directions, aux niveaux les plus hauts, tout autant que des managers et des institutions représentatives du personnel.



EXEMPLE RATP

L'accord égalité signé en 2015 commence par un chapitre présentant les acteurs de l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes et leur rôle, chapitre fondamental pour que chacun quel que soit son niveau participe à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise en la matière et à la lutte contre les stéréotypes et le sexisme. Ce chapitre est décliné de la DRH porteuse de la politique en passant par les acteurs RH de terrain, les managers et les salarié.e.s eux-mêmes. Afin de faciliter son appropriation et sa mise en œuvre, l'accord est organisé par thématiques qui correspondent à différents process RH. Chacun de ces chapitres comporte les engagements et actions à mettre en œuvre et les indicateurs du rapport de situation comparée pour en suivre les évolutions. Ainsi chacun en fonction de son rôle peut repérer les actions qu'il a à mettre en œuvre.

1 | LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le rôle de la Direction générale est déterminant pour l'implication de l'entreprise dans une démarche d'égalité professionnelle. Cet engagement peut être formalisé de plusieurs manières :

- ▶ signature d'un accord égalité professionnelle,
- ▶ obtention du label égalité,
- ▶ rédaction d'une charte.



EXEMPLE PÔLE EMPLOI

L'égalité professionnelle est portée à deux niveaux au sein de l'établissement :

- ▶ pour le volet "interne" (Pôle emploi employeur) : à la direction générale adjointe ressources humaines et relations sociales / Direction des relations sociales et de la qualité de vie au travail / Département qualité de vie au travail et diversité
- ▶ pour le volet "externe" (service public de l'emploi) : à la direction générale adjointe de la stratégie et des relations extérieures / Direction de la stratégie, de l'innovation et de la RSO / Département RSO.

La crédibilité des engagements est renforcée par l'attitude de la direction qui doit s'assurer de la cohérence entre ses discours et les actions mises en œuvre.



FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS L'IMPLICATION DES CADRES DIRIGEANTS

Lorsqu'un cadre dirigeant porte le sujet en interne comme en externe, lorsque son implication se traduit en mots et en actes, l'entreprise évolue de manière perceptible.



EXEMPLE CARREFOUR

L'engagement au plus haut niveau est indispensable. Le PDG de Carrefour a signé les Wep's (Women Empowerment Principles de ONU Femmes) en 2013. Carrefour a organisé 2 conventions cadres dirigeants, sur une journée entière, en 2013 puis 2015, afin de réfléchir ensemble aux meilleures solutions pour développer la mixité. Le PDG s'est montré en soutien actif de ces journées, de par sa présence et en prononçant un discours volontariste. Le comité de direction Carrefour a par ailleurs soutenu la campagne HeforShe de ONU Femmes en 2015.

La démarche de la direction générale en faveur d'une politique d'égalité professionnelle peut se traduire par la création de structures ou de postes dédiés au suivi des actions.

a | Les structures de suivi

Les structures de suivi sont destinées à assurer la mise en place et le contrôle des actions.

Dans les entreprises de 300 salarié.e.s et plus, la présence d'une commission égalité au sein du comité d'entreprise est obligatoire pour assurer le suivi et la mise en œuvre de l'accord (cf. article L. 2325-34 du Code du travail). Elle

analyse les indicateurs chiffrés et les objectifs de progression.

Des actions volontaristes peuvent également être menées, telles que la création :

- ▶ d'une commission éthique pour la prévention de la discrimination et la sensibilisation du personnel sur l'égalité professionnelle,
- ▶ d'une commission de suivi de l'accord égalité professionnelle,



EXEMPLE

GRUPE ADECCO

Dans le cadre de son accord contre les discriminations, signé en 2007 avec ses organisations syndicales, Adecco et ses partenaires sociaux ont mis en place une commission paritaire de suivi. La direction présente chaque année un bilan des actions développées en matière de non-discrimination et d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

- ▶ d'un "Observatoire paritaire de la diversité" au sein de l'entreprise avec la participation des organisations syndicales. D'autres acteurs peuvent intervenir dans le suivi des engagements en interne tels que les correspondant.e.s égalité et les salarié.e.s (voir **chapitre 6**).

b | Les postes dédiés au suivi des actions

- ▶ interlocuteur.trice "égalité professionnelle" désigné.e au sein du management dans chaque unité (direction, site, établissement, ...),
- ▶ responsable égalité professionnelle (rattaché à la DRH) auquel les salarié.e.s peuvent s'adresser.

Les instances de direction (conseil d'administration, comité de direction) peuvent également être impliquées dans l'évaluation et le suivi des actions de la politique égalité entre les femmes et hommes.

De plus en plus, les entreprises développent la mixité dans les différentes instances de pouvoir et de représentation : délégations, groupe de travail, groupes de négociation, organismes de représentation du personnel, comités de carrière.

2 | LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'égalité professionnelle se décline dans tous les processus de gestion des ressources humaines : recrutement, formation, promotion, etc. (voir **chapitre 8**).

La Direction des ressources humaines (DRH) peut être à l'origine d'une politique d'égalité professionnelle. Elle sensibilise et informe la direction générale des enjeux puis l'accompagne dans la définition et la mise en pratique de cette politique.

3 | LES DIRECTIONS OPÉRATIONNELLES

Pour promouvoir l'égalité professionnelle en interne, toutes les directions doivent être informées et sensibilisées.

a | Les directions marketing et publicité

Ces directions doivent être associées aux démarches de promotion de l'égalité professionnelle pour assurer une cohérence entre les actions menées en interne et la communication assurée en externe.

La conception de supports publicitaires peut notamment s'appuyer sur l'Union des annonceurs (UDA) et l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP). Ces organismes incitent en effet les annonceurs à respecter un certain nombre d'engagements en matière de communication responsable.

b | Les directions des achats

Les directions des achats peuvent :

- ▶ s'assurer qu'elles n'ont pas d'exigence discriminatoire vis-à-vis de leurs fournisseurs,
- ▶ valoriser auprès de leurs fournisseurs le principe de non-discrimination.

c | La direction de la communication

Cette direction, par son rôle d'interface, occupe une place centrale dans la mise en place des politiques d'égalité professionnelle. Elle a pour mission :

- ▶ de communiquer le positionnement de la direction générale à tous les niveaux hiérarchiques en vue d'une déclinaison pratique
- ▶ de mettre en œuvre un plan de communication interne et externe dans le but d'informer, de sensibiliser et de promouvoir les actions menées (voir **chapitre 10**).

4 | LES MANAGERS

Sur des niveaux hiérarchiques moindres, l'attitude des managers – qu'ils soient encadrants, intermédiaires ou de proximité - est déterminante. Il est important que l'entreprise les implique très tôt dans le projet pour éviter les phénomènes de rejet et de blocage.



EXEMPLE

CAMFIL

Au sein de Camfil, la population de salarié.e.s est globalement composée de 60% d'hommes et 40% de femmes. La direction des ressources humaines s'assure régulièrement que les managers soient sensibilisés pour veiller aux objectifs de mixité. Au final, à chaque promotion, action qualifiante ou augmentation individuelle de salaire, les managers sensibilisés s'assurent à leur tour que cette égalité est atteinte.



FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

INSCRIRE LES QUESTIONS D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE DANS L'OBJECTIF DES CADRES DIRIGEANTS ET DES MANAGERS

Les entreprises peuvent inscrire la question de l'égalité professionnelle dans les objectifs des managers et inclure les actions menées en faveur de l'égalité professionnelle dans leur évaluation annuelle. Elles doivent notamment s'assurer que les managers ne véhiculent pas des représentations de genre et prennent en compte les engagements de l'entreprise dans le domaine de l'égalité professionnelle.



EXEMPLE

SANOFI

Accroître les talents féminins fait partie des objectifs inclus dans la rémunération variable individuelle des membres du comité exécutif.



EXEMPLE

BNP PARIBAS

En 2013, BNP Paribas s'est doté de 13 indicateurs de pilotage RSE et s'était fixé pour chacun un objectif à l'horizon 2015. L'atteinte de ces objectifs est suivie sur une base annuelle par le comité exécutif et le conseil d'administration du groupe. Neuf de ces 13 indicateurs (dont systématiquement un indicateur relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes) sont intégrés dans le calcul de la rémunération variable des 5000 top managers du Groupe, où ils pèsent pour 20% dans les conditions d'attribution. En 2013, BNP Paribas a fixé, dans le cadre du pilier responsabilité sociale, un objectif de 25% (en 2015) concernant le taux de femmes occupant un poste de senior management. L'objectif a été atteint avec 26% en 2015, il est porté à 30% pour 2020.

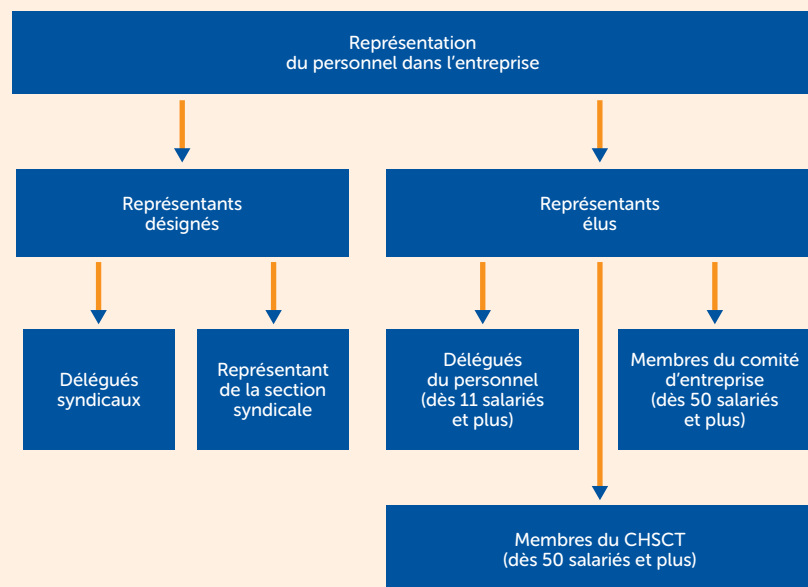
5 | LES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

Les institutions représentatives du personnel, composées de salarié.e.s de l'entreprise élu.e.s et de délégué.e.s syndica.les désigné.e.s (cf. schéma pages suivantes), ont un rôle de négociation d'accords collectifs et de défense individuelle des salarié.e.s.

À ce titre, ils peuvent également s'impliquer dans la sensibilisation des salarié.e.s, en mettant en place :

- ▶ des actions conjointes avec la direction de l'entreprise (dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord d'entreprise),
- ▶ des actions de promotion menées à leur propre initiative.

Les IRP dans l'entreprise



Source : "Droit du travail" d'Antoine Cristau, collection HU Droit (11ème édition)



FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

LE RÔLE DES SYNDICATS DANS LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Les sections syndicales présentes dans l'entreprise peuvent elles aussi mener des actions en vue de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes.

Elles peuvent également s'associer aux actions menées par la direction et les IRP de l'entreprise.

6 | LES SALARIÉ.E.S

Les entreprises informent les salarié.e.s de l'existence d'une politique d'égalité professionnelle dont ils sont les bénéficiaires direct.e.s. Elles devront être à l'écoute de leurs attentes afin de renforcer la cohésion sociale.

7 | LES RÉSEAUX DE FEMMES OU DE PROMOTION DE LA MIXITÉ DANS LES ENTREPRISES

Les réseaux d'entreprise ou interentreprises promeuvent la mixité en essayant de changer les mentalités et les modes de management et d'organisation encore très masculins. Ils développent leurs propres actions, mais peuvent être sollicités par l'entreprise pour des actions communes de promotion de l'égalité professionnelle (voir **chapitre 10**).



POUR EN SAVOIR PLUS

Étude Orse : Les réseaux féminins dans les entreprises, 2016.



EXEMPLE

SANOFI

Depuis 2014, le "Global gender balance network" se déploie à travers des relais dans l'ensemble des régions et des fonctions du monde et contribue à mettre en œuvre des initiatives locales en faveur de l'égalité professionnelle et de la mixité. Le réseau est piloté par 7 membres, dont 2 membres du comité exécutif.



EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

Le réseau Open Network, ouvert à toutes et tous, a été créé il y a un an sur le principe de 5 initiatives. Il est actuellement en test au siège social du groupe. Son objectif est de mener des actions concrètes tournées vers l'accueil, la découverte, l'entraide et le partage

- 1 | Open talk : conférence durant laquelle sont abordés des sujets de société.
- 2 | Open lunch : déjeuner d'intégration destiné aux nouveaux collaborateurs.
- 3 | Co-coaching : réunions destinées à traiter d'un sujet professionnel sur le principe de "l'effet miroir".
- 4 | Women's corridor : réunions "after work" destinées exclusivement à la gente féminine,
- 5 | Open path : conférences destinées à présenter les Talents de Schneider Electric.

»»» 02 LES ACTEURS EXTERNES

Dans le cadre de leur politique d'égalité professionnelle, les entreprises créent des synergies avec des partenaires externes qui peuvent leur apporter savoir-faire, expertise, réputation, etc. Parallèlement, elles peuvent transmettre leur propre expertise et engagements à certains de leurs partenaires, en les impliquant dans cette démarche.

1 | LES BRANCHES PROFESSIONNELLES

Pour pouvoir être étendue, une convention collective de branche doit comporter une clause sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la suppression des écarts de rémunération et les mesures visant à remédier aux inégalités constatées.

La branche professionnelle peut développer des actions de sensibilisation et d'information auprès de ses membres comme auprès de publics extérieurs (actions de promotion de l'accès des jeunes filles à des métiers traditionnellement masculins auprès des publics enseignants par exemple). Elle peut mener des études dans le cadre des observatoires des métiers sur la situation de l'égalité professionnelle et de la mixité dans ses métiers, rédiger des guides pratiques, etc. Elle peut aussi promouvoir les bonnes pratiques de ses entreprises adhérentes.



EXEMPLE

AFB (ASSOCIATION FRANÇAISE DES BANQUES)

La profession emploie 57% de femmes. La branche se fixe régulièrement, dans différents accords, des objectifs de progression de la part des femmes parmi les cadres. En 10 ans, la part des femmes aura progressé de 8 points. Ainsi, en 2007, les femmes représentaient 39% des cadres avec pour objectif d'atteindre 40% à fin 2010 puis 44% à fin 2014. Cet objectif a été non seulement atteint mais dépassé puisque les femmes représentaient 46% des cadres fin 2014.

La signature d'un accord d'égalité professionnelle par branche est aussi un support essentiel pour les entreprises, surtout les PME.



EXEMPLE

UIMM (UNION DES INDUSTRIES ET MÉTIERS DE LA MÉTALLURGIE)

Extrait accord 8 avril 2014, Article 9 : prise en compte dans les actions de communication de la branche "Les signataires [...] mettent en œuvre des actions destinées à renforcer l'attractivité des métiers industriels, principalement auprès des jeunes. A ce titre, "la semaine de l'industrie", la plateforme web "les-industries-technologiques.fr", le propulsion Tour, la mise à disposition des kits spécifiques de présentation des métiers constituent autant d'exemples d'actions destinées à faire évoluer l'image de l'industrie, tout en aidant les entreprises à répondre à l'enjeu des compétences." Pour accompagner les entreprises dans leur démarche, l'UIMM publie un guide sur l'état des lieux des actions de promotion de l'attractivité des métiers de la métallurgie et de l'égalité professionnelle sur le site de l'observatoire de la métallurgie.

Les unions patronales, aux niveaux départemental ou régional, peuvent elles aussi mener des actions de promotion de l'égalité professionnelle. Des accords sur l'égalité professionnelle peuvent être conclus avec les pouvoirs publics et/ou les organisations syndicales.

2 | LES ORGANISMES PUBLICS ET COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

Certaines actions des entreprises peuvent bénéficier d'aides financières et de l'appui technique de la part :

- ▶ des collectivités publiques : Union européenne, État, régions, départements, municipalités.

Ces interventions peuvent concerner les modes de garde, l'aménagement des temps sociaux (gestion des transports, bureaux des temps dans le but d'harmoniser les horaires des services telles que les bibliothèques, les piscines avec les disponibilités des citoyens et favoriser ainsi l'articulation entre vie privée et vie professionnelle), les politiques de formation initiale et continue, etc.

- ▶ des organismes publics : Pôle Emploi sur les questions de recrutement et d'orientation professionnelle..., l'Anact/Aract sur les conditions de travail, de santé au travail, de mixité des métiers, l'organisation du travail, l'aménagement des horaires, l'absentéisme..., Cram (Caisse régionale d'assurance maladie) ou Carsat (Caisse d'assurance retraite et santé au travail) sur l'évaluation des risques professionnels,

- ▶ l'Éducation nationale peut être un partenaire des entreprises, notamment pour développer l'information sur les métiers et faciliter l'élargissement des choix d'orientation des jeunes, filles et garçons.



À NOTER

LE CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES (CSEP)

Cette instance consultative a une triple mission :

- ▶ une mission juridique (le CSEP est consulté sur les projets de lois et décrets relatifs à l'égalité professionnelle)
- ▶ une mission d'évaluation et de suivi des politiques relatives à l'égalité professionnelle (via un rapport annuel d'activité)
- ▶ une mission de proposition d'actions et de mesures tendant à améliorer l'égalité professionnelle, sur la base d'études, de recherches et d'initiatives lancées par ses soins.

3 | LES ORGANISMES DE PROMOTION DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE (VOIR CHAPITRE 10)

Différentes organisations professionnelles se sont données pour mission de promouvoir l'égalité professionnelle auprès de leurs adhérents (ANDRH, associations de DRH, Orse, Centre Hubertine Auclert, club des entreprises labellisées,...). Elles proposent des lieux d'échanges sur les bonnes pratiques et produisent de l'information ou de la formation auprès de leurs adhérents.

**EXEMPLE****FONDATION ARBORUS**

Lancé le 8 avril 2010 par l'association Arborus, le Fonds de dotation Arborus est le premier fonds de soutien à l'égalité professionnelle en Europe et dans le monde. Son rôle est de diffuser une vision partagée, de proposer de nouvelles pistes de réflexion et de mettre en œuvre des actions visant à promouvoir l'égalité professionnelle au niveau international. Le fonds Arborus est à l'initiative du label GEEIS.

4 | LES PARTENAIRES COMMERCIAUX

Des actions de sensibilisation peuvent être mises en place avec l'appui de partenaires commerciaux : cabinets de recrutement externes, organismes de formation, agences de communication spécialisées, ou autres fournisseurs.

**À NOTER****LA CHARGE DE LA PREUVE EN CAS DE HARCELEMENT**

C'est à la victime qu'il revient de présenter des faits permettant de présumer l'existence d'un harcèlement moral. La personne accusée a ensuite la charge de démontrer que ces faits ne sont pas constitutifs d'un harcèlement moral. Ce renversement de la charge de la preuve est valable dans tous les cas de discriminations. La personne harcelée peut, en donnant son accord écrit, déléguer l'engagement de l'action en justice à toute organisation syndicale représentative.

**EXEMPLE****GROUPE PSA**

PSA a signé en 2009 un protocole avec le Ministère des droits des femmes pour s'engager à informer, sensibiliser et relayer les campagnes nationales. Cet engagement s'est pérennisé dans l'accord sur l'emploi féminin et l'égalité professionnelle signé en 2014. Les services sociaux du travail présents au sein de PSA sont compétents pour assister les victimes, les conseiller et les orienter. L'entreprise est perçue comme un lieu de protection et il est de son intérêt de diffuser des messages de prévention contre toutes formes de violences.

**À NOTER****A QUI S'ADRESSER EN CAS D'AGISSEMENT SEXISTE OU DE HARCELEMENT ?**

La loi du 17 août 2015 définit à l'article L. 1142-2-1 du Code du travail "les agissements sexistes" comme tel : "Nul ne doit subir d'agissement sexiste, défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant."

Le Code du travail protège aussi les salariés contre le harcèlement sous toutes ses formes (cf. articles L. 1152-1 et L. 1153-1) et certains comportements abusifs relèvent de sanctions disciplinaires voire pénales :

- Sanctions disciplinaires : tout salarié.e ayant commis des agissements de harcèlement sexuel est passible de sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement pour faute grave.
- Sanctions pénales : Le harcèlement sexuel et les faits assimilés au harcèlement sexuel constituent un délit puni de 2 ans d'emprisonnement et de 30 000 euros d'amende.

Le projet de loi Egalité et citoyenneté adopté à l'Assemblée nationale le 6 juillet 2016 prévoit même dans son article 38 que le sexisme devienne une circonstance aggravante des crimes, dont le harcèlement fait partie, et délits au même titre que le racisme et l'homophobie.

Les interlocuteurs à solliciter **en interne** en cas de harcèlement ou d'agissement sexiste :

- les représentants du personnel (membre du CHCST, délégué du personnel, ou organisation syndicale représentative)
- la médecine du travail
- les services sociaux du travail

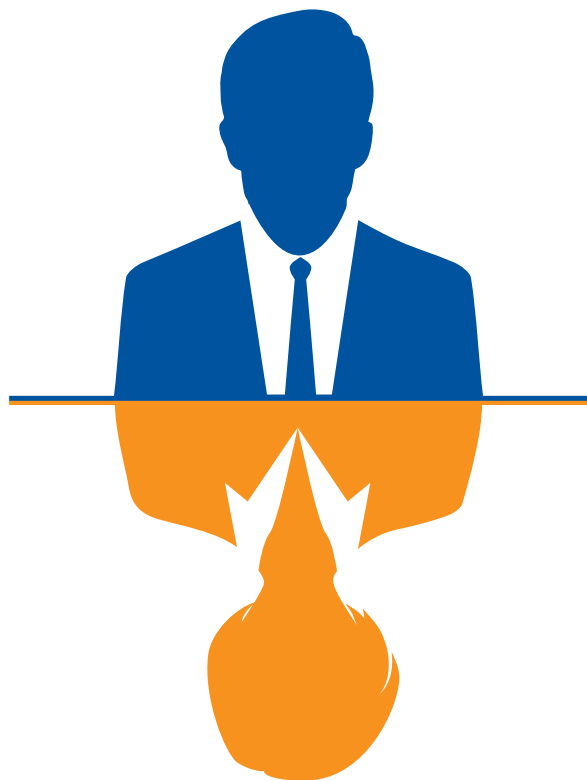
- l'inspection du travail
- l'employeur : le chef d'entreprise est tenu de protéger la santé physique et mentale de ses salarié.e.s. Par conséquent, il doit être informé des faits de harcèlement afin de prendre toutes les mesures nécessaires
- les ressources humaines : il peut s'agir du responsable des ressources humaines (RRH), du responsable diversité ou de toute personne désignée par l'entreprise pour gérer ces situations spécifiques
- un médiateur interne désigné le cas échéant.

Un salarié s'estimant victime d'agissement sexiste ou de harcèlement aura plusieurs **voies de recours externe** (cf. www.service-public.fr) :

- entamer une procédure de médiation
- intenter une action auprès du conseil de Prud'hommes
- engager un procès pénal.

Les salariés victimes de harcèlement sexuel peuvent également se rapprocher :

- de l'AVFT (Association européenne contre les violences faites aux femmes au travail) Cette association est dotée du statut consultatif spécial auprès du Conseil Économique et Social de l'ONU. L'AVFT défend les droits au travail et à l'intégrité de la personne. Elle a pour champ d'action et de réflexion toutes les formes de violences contre les femmes mais est spécialisée dans la dénonciation des violences sexistes et sexuelles au travail.
- du Défenseur des droits (ex Halde) Créée en 2011, cette institution de l'État est indépendante. Ses missions consistent à défendre les personnes dont les droits ne sont pas respectés et à permettre l'égalité de tous et toutes dans l'accès aux droits.



CHAPITRE

04

LE DIALOGUE SOCIAL

Le dialogue social constitue un prérequis indispensable à la mise en œuvre de la politique d'égalité professionnelle. Il est garant de l'implication des salarié.e.s et de leurs représentant.e.s dans le développement de cette politique. L'entreprise veillera donc à faciliter le dialogue social en répondant au mieux aux 2 axes qu'il recouvre, à savoir :

- l'obligation d'information-consultation
- la négociation.

La loi du 17 août 2015 sur le dialogue social et l'emploi réforme les obligations de l'entreprise dans le domaine.

»»» 01 LE DIALOGUE SOCIAL EN FRANCE

Le Code du travail définit en France les modalités de dialogue avec les représentants des salarié.e.s qui peuvent relever soit de l'information et de la consultation, soit faire l'objet de négociation.



À NOTER LES DÉLÉGUÉ.E.S DU PERSONNEL

La présence de délégué.e.s du personnel est obligatoire dans les entreprises comprenant 11 salarié.e.s et plus.

1 | LES OBLIGATIONS D'INFORMATIONS-CONSULTATIONS

L'ensemble des **informations-consultations** est rassemblé autour de trois temps forts :

- ▶ une consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise
- ▶ une consultation sur la situation économique et financière de l'entreprise
- ▶ une consultation sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

La loi instaure pour le CE le **droit à l'assistance d'un expert-comptable** (cf. L. 2325-35 du Code du travail) pour les 3 temps forts des consultations (voir **chapitre 5**).

Dans le cadre du regroupement des consultations annuelles, celle concernant l'égalité professionnelle entre femmes-hommes est intégrée dans l'un des 3 blocs de consultation annuelle dénommé "politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi" (cf. article L.2323-15 du Code du travail).

En vue de cette consultation, l'employeur met à dispositions du CE les informations dans la base de données économiques et sociale les informations et les indicateurs chiffrés sur la situation comparée des femmes et des hommes au sein de l'entreprise (cf. article L. 2323-8 1° bis du Code du travail), ainsi que l'accord ou, à défaut, le plan d'actions (cf. article L. 2323-17 du Code du travail).

L'article R. 2323-1-1 du Code du travail, modifié par le décret n° 2016-868 du 29 juin 2016 renseigne les modalités de consultation des IRP.

À défaut d'avis rendu, le comité d'entreprise est réputé avoir été consulté et avoir rendu un avis négatif à l'expiration d'un délai de :

- ▶ 1 mois
- ▶ 2 mois : en cas d'intervention d'un expert
- ▶ 3 mois : en cas de saisine par l'employeur ou le comité d'entreprise d'un ou de plusieurs comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
- ▶ 4 mois : si une instance de coordination des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est mise en place à cette occasion, que le comité d'entreprise soit assisté ou non d'un expert.



À NOTER

SI LE COMITÉ CENTRAL D'ENTREPRISE EST CONSULTÉ

Lorsqu'il y a lieu de consulter à la fois le comité central d'entreprise et un ou plusieurs comités d'établissement, les délais prévus dans le paragraphe précédent s'appliquent au comité central d'entreprise. Dans ce cas, l'avis de chaque comité d'établissement est rendu et transmis au comité central d'entreprise, au plus tard 7 jours avant la date à laquelle le comité central d'entreprise est réputé avoir été consulté et avoir rendu un avis négatif.

Il en va de même, le cas échéant, de l'avis du ou des comité(s) d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou de l'instance de coordination.

A défaut, l'avis du comité d'établissement est réputé négatif.

2 | LES OBLIGATIONS DE NÉGOCIATION DANS LES ENTREPRISES

Les lois du 9 mai 2001 et du 23 mars 2006 ont rendu la **négociation obligatoire** sur l'égalité professionnelle pour les entreprises dans lesquelles sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives.

La loi du 17 août 2015 révisé l'organisation des Négociations annuelles obligatoires (NAO) (voir **chapitre 5**). Elle regroupe également les 12 obligations de négocier en 3 grandes thématiques :

- ▶ le temps de travail, la rémunération et le partage de la valeur ajoutée
- ▶ l'égalité professionnelle et la Qualité de vie au travail (QVT)

- ▶ la gestion des emplois et des parcours professionnels.

Si l'égalité professionnelle fait l'objet d'une négociation spécifique, ce sujet doit également être pris en compte dans le cadre des 2 autres négociations.

a | Les modalités des négociations

La périodicité des négociations, leur périmètre ainsi que les thématiques à aborder sont encadrés par la loi. (Pour les PME, se référer au **chapitre 5**).

- ▶ La périodicité des négociations
Les négociations sur le temps de travail et la rémunération ainsi que celles sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail sont annuelles. La négociation sur la gestion des emplois est triennale. D'après l'article L. 2242-20 du Code du travail, dans les entreprises satisfaisant à l'obligation d'accord relatif à l'égalité professionnelle ou, à défaut de plan d'actions, un nouvel accord d'entreprise pourra modifier la périodicité de chacune des négociations dans la limite de 3 ans pour les 2 négociations annuelles et 5 ans pour la négociation triennale. Cette nouvelle périodicité pourra concerner tout ou partie des thèmes.



LÉGISLATION

La loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels permet de modifier la périodicité des négociations obligatoires. Concernant celle sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail, l'entreprise doit d'abord satisfaire à l'obligation d'un accord, ou à défaut, d'un plan d'actions, pour modifier la périodicité. Concernant la négociation sur la rémunération, temps de travail et répartition de la valeur ajoutée ainsi que celle sur la gestion des emplois et des parcours professionnels, il n'est pas nécessaire de satisfaire à cette obligation.

- ▶ Le périmètre des négociations
Les entreprises appartenant à un groupe ont le choix entre :

- laisser leurs filiales négocier, pour tenir compte dans certains cas des spécificités métiers.



EXEMPLE

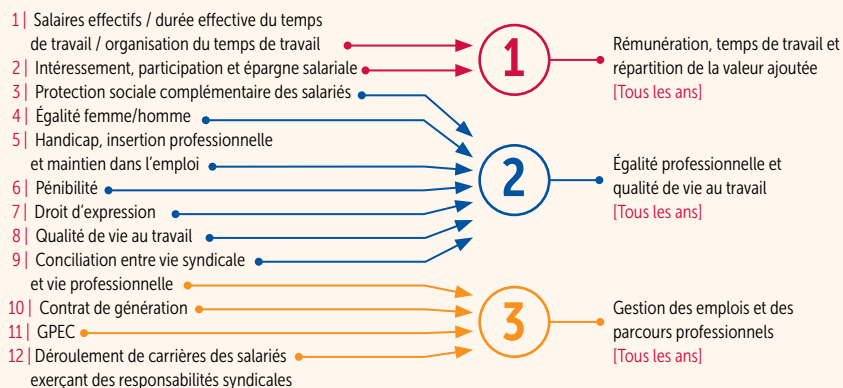
LVMH

Fruit d'alliances entre des Maisons, LVMH fonde sa position de leader dans leur héritage, leur esprit d'innovation et leur ouverture au monde. Le groupe les développe dans un esprit entrepreneurial, avec une vision à long terme, en respectant ce qui fait leur force et leur singularité. Dans le cadre des négociations en matière d'égalité professionnelle, elles évoluent ainsi dans la plus grande autonomie pour d'une organisation à la fois unifiée et décentralisée.

Les sujets de négociation en synthèse

12 OBLIGATIONS DE NÉGOCIER

3 BLOCS DE NÉGOCIATIONS



Source : <http://travail-emploi.gouv.fr/>

► négocier un accord cadre pour le groupe avec une déclinaison négociée par société.



EXEMPLE

THALES

En 2012, Thales a conclu un avenant à son accord cadre 2004 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein du groupe en France. Cet accord, décliné au sein des sociétés françaises du groupe, reconduit et renforce les engagements pris dans le cadre du précédent, dans tous les domaines de l'égalité professionnelle.

► Les thématiques à aborder

L'article L. 2242-8 du Code du travail définit les thèmes à aborder lors des négociations sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail :

1 | L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salarié.e.s ;

2 | Les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salarié.e.s à temps partiel, et de mixité des emplois ;[...]

3 | Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle."

"En l'absence d'accord prévoyant les mesures prévues au présent 2", la négociation annuelle sur les salaires effectifs porte également sur la programmation de mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes."

On dénombre donc 9 thèmes de négociations : l'embauche, la formation, la promotion professionnelle, la qualification, la classification, les conditions de travail, la sécurité et la santé au travail, la rémunération effective et l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle.

Parmi ces domaines, les entreprises de plus de 300 salarié.e.s ont obligation d'en choisir 4, celles de moins de 300 salarié.e.s devront en sélectionner 3. Dans les 2 cas, la rémunération doit impérativement faire partie des thèmes retenus.



SANCTIONS

Pour les entreprises de plus de 50 salarié.e.s, l'absence d'accord relatif à l'égalité professionnelle ou de plan d'actions unilatéral portant sur le même thème est sanctionné par une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale. La loi du 4 août 2014 ajoute à cette sanction l'interdiction de soumissionner à un marché public, ou à une convention de partenariat public-privé.

3 | LA MISE EN ŒUVRE DES NÉGOCIATIONS

Une négociation efficace requiert d'établir un diagnostic pertinent en amont. À l'issue des négociations, l'entreprise veillera par ailleurs à communiquer sur l'accord ou à défaut le plan d'actions adopté.

a | Le diagnostic

La phase de diagnostic est fondamentale car elle va déterminer les conditions de négociation entre partenaires sociaux. Ce diagnostic qui s'appuiera notamment sur la BDES (voir **chapitre 2**) devra idéalement être partagé par les 2 parties à la négociation.

Dans le cas où les négociateurs considéreraient nécessaire de recourir à un tiers, notamment pour définir les éléments de méthodologie de la mesure des écarts de salaires, il est recommandé que les négociateurs s'entendent sur le choix du prestataire pour éviter de débattre de la véracité et pertinence des chiffres. Néanmoins, dans le cadre des négociations sur l'égalité professionnelle, le CE peut recourir à un **expert technique** de son choix. Le diagnostic pourra être formalisé dans le cadre d'un accord d'entreprise qui précédera la négociation proprement dite sur le protocole et les solutions à mettre en œuvre.

b | Le processus de négociation

Les négociations doivent s'engager de manière "loyale et sérieuse" (cf. article L. 3122-36-7 du Code du travail). Cela suppose que l'entreprise ait :

1 | convoqué à la négociation les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise,

2 | communiqué aux syndicats les informations nécessaires pour leur permettre de négocier en toute connaissance de cause,

3 | répondu aux éventuelles propositions des organisations syndicales."



SANCTIONS

À défaut d'initiative de l'employeur, la négociation s'engage dans les 15 jours suivant la demande de l'une des organisations syndicales de salarié.e.s représentatives dans l'entreprise.

Le non-respect de ces dispositions est pénalement sanctionné comme un délit d'entrave dans plusieurs articles du Code du travail, passible d'un an d'emprisonnement et de 3 750€ d'amende.



LÉGISLATION

Le Code du travail prévoit une représentation équilibrée des femmes et des hommes sur les listes électorales. En effet, selon l'article L. 2314-24-1, pour chaque collège électoral, les listes de candidats doivent être composées d'un nombre de femmes et d'hommes correspondant à la part des femmes et des hommes inscrits sur la liste électorale de l'entreprise. Cette mixité proportionnelle sera effective dès le 1er janvier 2017.



À NOTER

MIXITÉ DANS LES ÉQUIPES DE NÉGOCIATION

Les équipes de direction, comme les institutions représentatives du personnel, peuvent se montrer exemplaires dans l'application du principe de mixité.



À NOTER

FACILITER L'EXÉCUTION DU MANDAT DES IRP

De manière originale, l'entreprise peut, pour les représentants du personnel et sur présentation d'un justificatif, prendre en charge les frais de garde d'enfants et de personne dépendantes, liés aux réunions organisées par l'entreprise.

c | L'aboutissement des négociations

Lorsque les négociations aboutissent, un accord est conclu. En l'absence d'accord, un Procès-verbal de désaccord (PVD) doit être déposé auprès de l'autorité administrative, c'est-à-dire la Direccte. L'employeur établit un **plan d'actions unilatéral** destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Après avoir évalué les objectifs fixés et les mesures prises au cours de l'année écoulée, ce plan d'actions, fondé sur des critères clairs, précis et opérationnels, détermine les objectifs de progression prévus pour l'année à venir, définit les actions qualitatives et quantitatives permettant de les atteindre et évalue leur coût. Ce plan d'actions est déposé auprès de la Direccte.



POINT DE VIGILANCE

Dans le cadre de la consultation des représentants du personnel sur la politique sociale de l'entreprise, qui inclut l'égalité professionnelle, le décret du 29 juin 2016 crée la notion de "stratégie d'actions", qui remplace le "plan d'actions". Cela évite la confusion, dans le cadre des négociations obligatoires, avec le plan d'actions unilatéral réalisé en cas de non conclusion d'un accord.

Une synthèse de ce plan d'actions, **comportant au minimum les indicateurs et les objectifs de progression définis par décret, est portée à la connaissance des salarié.e.s par l'employeur par voie d'affichage sur les lieux de travail** et, éventuellement, par tout autre moyen adapté aux conditions d'exercice de l'activité de l'entreprise.

Elle est également tenue à la disposition de toute personne qui la demande et publiée sur le site Internet de l'entreprise lorsqu'il en existe un (article L. 2242-8 du Code du travail).

d | Le suivi et la mise en œuvre de l'accord

La qualité d'un accord d'entreprise est aussi liée au dispositif mis en place pour en assurer le suivi d'application et évaluer les impacts de l'accord.



EXEMPLE

AIR FRANCE

Dès 2002, Air France s'est inscrit dans une politique volontariste en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes par la signature d'accords triennaux successifs.

Le 4ème accord d'Air France, signé pour la période 2015-2017, confirme la volonté de la compagnie d'inscrire l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes comme un enjeu majeur et un axe de progrès continu dans sa gestion des ressources humaines.

Certaines entreprises créent des outils d'autoévaluation pour assurer un suivi d'application.

Ce suivi leur permet de définir des plans d'action qui sont ensuite mis en œuvre au niveau de chacun de leurs sites.



EXEMPLE

GROUPE PSA

Le Groupe PSA a créé un guide d'autoévaluation des engagements de l'accord destiné à chacun des établissements : il est utilisé par la direction de l'établissement et présenté pour avis à la commission égalité professionnelle, l'instance paritaire chargée de suivre l'application de l'accord.

À chaque génération de l'accord sur l'égalité professionnelle, ce guide a été mis à jour en fonction du contenu de l'accord et du retour d'expérience, en concertation avec les organisations syndicales signataires. En 2014, l'accord a été signé à l'unanimité. Le guide d'autoévaluation a évolué à cette occasion pour mieux lier l'élaboration des plans d'actions à l'évaluation des résultats et mieux piloter leur mise en œuvre dans la durée.

Ce processus de suivi de l'accord est un facteur essentiel du dialogue social établi entre partenaires sociaux signataires de l'accord. Il inscrit l'application de l'accord dans une démarche de progrès continu.

Ci-dessous un extrait de ce guide d'autoévaluation :

Chapitre 3 : Favoriser des parcours professionnels identiques et une mixité de toutes les filières professionnelles

ARTICLES DE L'ACCORD	ENGAGEMENTS	APPLIQUÉ / NON APPLIQUÉ	PLANS D'ACTION
Article 3-1 Accès des femmes aux postes à responsabilité	Réaliser un suivi sexué des comités de carrières.		
	Identifier un vivier féminin pour les fonctions de managers et accompagner dans la préparation et l'exercice des responsabilités managériales.		
Article 3-2 Mixité des filières professionnelles et féminisation des postes	Promouvoir la féminisation des métiers et filières.		
Article 3-3 La mixité et la féminisation des emplois intégrées dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	Prendre en compte la situation du personnel féminin dans l'Observatoire des Métiers.		
Article 3-4 L'accès à la formation, levier des transformations	Suivre l'accès des salariées à la formation.		
	Recenser et suivre par genre, les personnes sans formation depuis 3 ans.		
	Suivre par genre l'accès aux formations Top Compétences.		

PLANS D'ACTION PRIORITAIRES	ANNÉE D'APPLICATION	RESPONSABLE(S)



EXEMPLE PÔLE EMPLOI

Le premier accord relatif à l'égalité professionnelle femmes-hommes et à la conciliation vie professionnelle, familiale et personnelle a été signé par Pôle emploi le 11 mars 2011 pour une durée de 3 ans. Dans la continuité des actions initiées par le précédent accord, Pôle emploi a signé son deuxième accord pour l'égalité professionnelle femmes-hommes le 16 octobre 2015.

Pôle emploi réaffirme ainsi sa politique de lutte contre toutes formes de discrimination au sein de ses effectifs, en cohérence avec sa responsabilité sociétale vis à vis des demandeurs d'emploi et des entreprises.

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord portant sur l'égalité professionnelle, l'entreprise peut prévoir d'outiller ses équipes :

- ▶ les collaborateur.trice.s en charge des ressources humaines
- ▶ les différentes lignes managériales (encadrement, intermédiaires, de proximité).



EXEMPLE SNCF

La SNCF dispose d'un guide à destination des managers et acteurs RH pour les aider à comprendre les principaux enjeux de la mixité et ce que l'on attend d'eux.

Il est accessible sur le site intranet de la SNCF et a été envoyé aux managers.

Leur objectif est "de recruter chaque année au minimum le nombre de femmes reflétant la part de candidatures reçues (pour les collèges exécution et maîtrise), ou une part de femmes au minimum analogue à celles sortant du système éducatif (pour le collège cadre), avec des formations correspondant aux besoins de l'entreprise.

Et, parallèlement, il s'agit de favoriser aussi la masculinisation de métiers majoritairement exercés par des femmes".



4 | LES ÉLÉMENTS QUI PEUVENT FAVORISER L'ABOUTISSEMENT DES NÉGOCIATIONS

Le retour d'expérience des partenaires sociaux dans la négociation d'accords portant sur l'égalité professionnelle met en avant quelques facteurs qui apparaissent de nature à favoriser la conclusion des accords.

a | La continuité des acteurs impliqués

L'appréhension des problématiques liées à l'objectif d'égalité professionnelle se construit dans la durée, compte tenu de la variété et de la complexité des problèmes et des leviers d'actions.

b | La montée en compétences des acteurs

Il est essentiel de dispenser une formation aux acteurs de la négociation sur l'égalité professionnelle en vue d'enrichir la qualité du dialogue (voir **chapitre 8**).

c | L'approfondissement des analyses

Cet aspect est à relier aux 2 points précédents sous l'angle du contenu. La qualité du contenu d'un accord progresse lorsque des analyses plus fouillées sont à disposition des négociateurs.

d | L'accès aux informations de GRH pour les représentants des personnels



EXEMPLE AIR FRANCE

Afin d'ancrer les actions de la politique d'Air France en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes, des indicateurs complémentaires à la BDES, sont produits chaque trimestre et diffusés aux DRH et managers. Ils mettent l'accent sur les axes suivants : recrutement, mobilité, entretiens avant/après congés maternité/paternité et actions de communication spécifiques par entité.

L'étude insiste sur l'importance d'une appropriation commune des analyses chiffrées nécessaires, ce qui signifie une totale transparence

entre les 2 parties mais en parallèle, un engagement de confidentialité de la part des syndicats.

e | L'articulation avec d'autres accords

Les thèmes traités dans un accord d'égalité professionnelle peuvent avoir des liens avec d'autres négociations, notamment les 2 autres grands sujets obligatoires de négociation (voir **schéma plus haut**) ou bien encore dans le cadre de la gestion des seniors, des négociations portant sur le contrat de génération ou bien encore de la GPEC.

Une bonne cohérence est donc importante et si possible une synergie entre ces différents processus de négociation. Cela suppose, pour les partenaires sociaux engagés dans ces négociations, à quel échelon que ce soit de l'entreprise, d'assurer chacun de son côté, les mises en commun et les échanges nécessaires. Il est important que les "spécialistes" de l'égalité professionnelle, aussi bien du côté de la direction que du côté syndical, ne soient pas isolés dans leur problématique, par les négociateurs d'autres thèmes (souvent jugés a priori plus stratégiques) et que leur apport ou leur point de vue soit intégrés.



EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

L'accord sur l'alternance prend en compte la mixité femmes-hommes dans le recrutement des alternant.e.s pour passer de 42 % de femmes recrutées en 2017 à 50% en 2018.

**EXEMPLE****SANOFI**

En 2015, en France, 6 accords concernant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, et d'autres sujets y afférant, comme la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, ... ainsi que 8 avenants (sur entre autres la dépendance et l'accompagnement des salarié.e.s aidants,...) ont été conclus avec les organisations syndicales représentatives.

»»» 02 LE DIALOGUE SOCIAL INTERNATIONAL

Les entreprises qui ont des implantations dans un certain nombre de pays peuvent être tentées, au-delà des obligations légales de négociation en France, de porter les questions d'égalité professionnelle au niveau européen ou au niveau mondial.

L'extension des négociations sur l'égalité professionnelle à l'international présente de nombreux intérêts :

- ▶ mise en cohérence des engagements pris en France avec des engagements qui pourraient être pris dans d'autres pays,
- ▶ réponse aux attentes des investisseurs engagés socialement et des agences de notation extra financière qui apprécient l'entreprise dans sa globalité internationale (voir **chapitre 1**),

- ▶ mise en œuvre d'une politique de recrutement, de rémunération et de formation homogène permettant la mobilité des salarié.e.s, de gestion des salarié.e.s au sens plus global,
- ▶ possibilité donnée aux différents pays d'échanger leurs bonnes pratiques,
- ▶ création d'une culture groupe autour de principes comme la non-discrimination, le bien-être au travail, ou plus globalement autour de la RSE,
- ▶ image positive de l'entreprise auprès des consommateurs, des candidats aux recrutements et des investisseurs.

L'entreprise qui veut initier un processus de dialogue à un niveau international avec les syndicats aura à s'interroger sur :

- ▶ l'opportunité d'aborder les questions d'égalité professionnelle dans le cadre d'une négociation spécifique ou d'une négociation plus large,
- ▶ le choix des interlocuteurs et le niveau de négociation,
- ▶ le contenu des thèmes de négociation,
- ▶ le suivi des engagements, notamment par la mise en place d'outils de mesure,
- ▶ les processus de déclinaison des engagements au niveau local.

1 | LES MODALITÉS DES NÉGOCIATIONS

L'entreprise pourra faire le choix de dialoguer avec :

- ▶ avec une instance de dialogue dédiée au niveau mondial
- ▶ avec le Comité d'entreprise européen (CEE) et ce, d'autant plus que la Directive européenne du 6 mai 2009 prévoit la création d'un CEE ou à défaut la mise en place d'une procédure d'information et de consultation des salarié.e.s pour les entreprises ayant une dimension européenne.

**POUR EN SAVOIR PLUS**

Retrouvez la Directive européenne à :
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:122:0028:0044:FR:PDF>

a | Des négociations portant sur la RSE, la diversité ou l'égalité professionnelle

L'entreprise peut choisir entre 3 solutions pour formaliser sa démarche de promotion de l'égalité :

- ▶ intégrer l'égalité professionnelle dans ses engagements RSE.

Quelques grandes multinationales, en nombre limité et essentiellement européennes, ont décidé de contractualiser leurs engagements RSE ou développement durable avec des fédérations syndicales internationales. Ces accords, dits Accords-cadres internationaux (ACI) ou mondiaux (ACM) ou bien encore globaux (ACG), peuvent affirmer le respect des conventions de l'OIT et des engagements de l'entreprise sur l'ensemble des 3 piliers de la RSE :

- économique et gouvernance,
 - environnement,
 - social et sociétal couvrant le respect des Droits de l'Homme et les relations avec la sous-traitance, les partenaires commerciaux,...
- Les ACI peuvent affirmer le principe de non-discrimination et d'égalité femmes-hommes. Ils peuvent également formaliser des engagements à mettre en œuvre, des actions concrètes et précises.

**EXEMPLE****THALES**

En 2009, Thales et la fédération européenne Industry All ont signé l'accord IDEA, qui vise à généraliser à l'ensemble des 11 pays signataires dans lesquels Thales est implanté des bonnes pratiques nationales en matière d'anticipation. Plus particulièrement, cet accord est porteur d'engagements dans tous les domaines de l'égalité professionnelle : recrutement, développement de carrière, égalité de rémunération, équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

**EXEMPLE****TOTAL**

Dans le cadre de son accord monde RSE signé en 2015, le groupe Total s'engage en matière d'égalité professionnelle entre femmes et hommes. Celle-ci s'entend aussi bien au niveau du recrutement, de l'évolution de carrière, de la formation et de l'égalité de salaire à travail comparable. L'accord fixe une réunion de suivi annuelle permettant d'examiner la mise en œuvre de ces dispositions.

- ▶ Intégrer l'égalité professionnelle dans le cadre d'engagements contre les discriminations et de promotion de la diversité.
- D'autres entreprises, encore moins nombreuses, choisissent de se focaliser sur un champ spécifique de la RSE. Ces accords peuvent énoncer des actions de mise en œuvre du principe de non-discrimination et aussi comporter des mesures spécifiques en matière d'égalité entre les femmes et les hommes lorsqu'ils traitent de :

- l'égalité des chances
- la diversité

- ▶ Ne traiter que les questions d'égalité femmes-hommes



EXEMPLE

BNP PARIBAS

Le Groupe a signé le 16 septembre 2014 un accord européen sur l'égalité professionnelle. Deuxième volet de sa charte sociale européenne, il vise à garantir à chaque femme et à chaque homme une égalité de traitement fondée sur les compétences et les performances, à toutes les étapes de sa vie professionnelle.



EXEMPLE

CARREFOUR

Carrefour implique ses partenaires sociaux au niveau européen sur le sujet de l'égalité professionnelle. Un séminaire de formation-information des représentants syndicaux a été dédié à ces sujets en 2012 et a donné suite à une déclaration commune des membres du comité européen faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. Cette déclaration a été jointe en annexe de l'accord mondial sur la promotion du dialogue social et de la diversité et le respect des droits fondamentaux signé en septembre 2015 avec Uni Global Union.



À NOTER

SIGNER UN ACCORD MONDIAL OU EUROPEEN ?

Souvent, nous constatons que les entreprises qui négocient des accords thématiques le font davantage sur un périmètre européen.

b | Le choix des interlocuteurs syndicaux

Ce choix dépendra à la fois du niveau de négociation mondial ou européen et de la capacité de l'entreprise à disposer d'un interlocuteur interne ou externe.

Quels interlocuteurs pour un dialogue social transnational ?		
	NIVEAU EUROPEEN	NIVEAU MONDIAL
INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comité d'entreprise européen ➤ Comité de groupe ➤ Instance de dialogue social 	Comité de groupe mondial
EXTERNE	Fédération(s) syndicale(s) du (des) secteur(s) d'appartenance	Fédération(s) syndicale(s) du (des) secteur(s) d'appartenance



EXEMPLE

GROUPE PSA

Le Groupe PSA a conclu un accord cadre mondial sur sa responsabilité sociale en 2006, renouvelé en 2010. Cet accord a été signé par Industriall Global Union et Industriall European Trade union et implique le Comité Mondial du Groupe PSA.

c | Le périmètre d'application de l'accord

L'entreprise peut décider de rendre applicable l'accord :

- ▶ aux sociétés du groupe,
- ▶ aux filiales majoritaires (sous influence dominante de la société mère ou présence significative),
- ▶ aux filiales minoritaires ou simples,
- ▶ aux fournisseurs et sous-traitants.

L'accord peut prévoir que le non-respect des engagements peut conduire à la dénonciation des relations contractuelles.

d | Le contenu des thèmes de négociation

Les questions abordées peuvent s'appuyer sur le contenu des négociations à l'échelle nationale (voir **1ère partie de ce chapitre**) du respect des Droits Humains Fondamentaux, du "devoir de vigilance" (cf. Directive européenne du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières par les entreprises en rapport la chaîne d'approvisionnement).



FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

LE SUIVI DE L'ACCORD

Les partenaires sociaux pourront aussi définir des outils et indicateurs de suivi des engagements pris dans l'accord cadre et prévoir le rôle de chacun dans ce suivi.



EXEMPLE

GROUPE PSA

Dans son accord cadre mondial, des engagements sont pris en faveur du respect des droits humains fondamentaux et des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.

PSA s'engage à n'opérer aucune discrimination fondée sur l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'âge, la situation de famille, la grossesse ou la maternité, les caractéristiques génétiques, l'appartenance ou la non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, aux opinions politiques, aux activités syndicales ou mutualistes, aux convictions religieuses, l'apparence physique, au nom de famille ou en raison de l'état de santé ou du handicap dans le recrutement et l'évolution professionnelle (Convention de l'OIT n°111). PSA reconnaît le principe d'égalité de rémunération, en particulier entre les femmes et les hommes, pour un travail de valeur et de performances égales (Convention de l'OIT n° 100).

Les engagements de cet accord sont suivis et évalués au niveau de chaque société et filiale du groupe dans chaque pays. Ce processus de suivi implique les directions locales ainsi que les organisations syndicales et instances représentatives du personnel qui donnent leur avis. Ainsi, chacune des filiales, répond à un questionnaire. Ci-après un exemple concernant l'engagement sur l'élimination de la discrimination et la promotion de l'égalité des chances.

**EXEMPLE**

GROUPE PSA (SUITE)

	AFFIRMATION	RÉPONSE NON/OUI	FAITS ÉTAYANT LA RÉPONSE
4-1	Une information est diffusée et accessible à l'ensemble du personnel concernant l'engagement du Groupe en faveur de la diversité et du respect des différences.		
4-2	Les managers ont reçu des instructions et/ou sont formés sur leur rôle pour appliquer les règles en matière de diversité et de non-discrimination.		
4-3	Les processus de recrutement et d'intégration permettent de garantir l'égalité de traitement et préviennent les risques de discrimination.		
4-4	Les processus de d'évolution professionnelle et de formation permettent de garantir l'égalité de traitement et préviennent les risques de discrimination.		
4-5	Les processus de rémunération permettent de garantir l'égalité de traitement et préviennent les risques de discrimination.		
4-6	Une vérification est réalisée pour mesurer l'égalité de traitement appliquée aux processus de recrutement (mesure d'indicateurs de résultats par catégorie).		
4-7	Une vérification est réalisée pour mesurer l'égalité de traitement appliquée aux processus d'évolution professionnelle et de rémunération (mesure d'indicateurs de résultats par catégorie).		
4-8	La fonction RH de la filiale assure un contrôle d'application des politiques et processus d'égalité de traitement.		
4-9	Un processus d'alerte et de traitement est mis en place pour les salarié.e.s s'estimant victime ou témoin de discriminations. Cette possibilité est ouverte à tous les salarié.e.s.		
4-10	La filiale a défini des objectifs et des plans d'action en faveur de la diversité.		

2 | LES RÉFÉRENTIELS INTERNATIONAUX SUR LESQUELS LES ENTREPRISES POURRONT S'APPUYER

Plusieurs organisations internationales proposent des référentiels ou principes intégrant les questions d'égalité femmes-hommes qui peuvent permettre aux entreprises d'orienter voire de structurer, sur un plan mondial, leur démarche.

► Les engagements de l'ONU

- convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (1965),
- pacte relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966),
- convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979).

► Le Pacte mondial de l'ONU qui énonce dans son 6ème principe "l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession".

► ONU Femmes

Structure créée en 2011 en vue de promouvoir l'égalité des sexes et l'"autonomisation" de la femme par le biais notamment des Weps (Women's Empowerment Principles ie. principes d'autonomisation des femmes).

**EXEMPLE**

GROUPE PSA

Le Groupe PSA adhère aux Principes des Nations Unies d'Autonomisation des femmes. Cette initiative des Nations Unies vise à encourager les entreprises à agir pour la mixité et l'égalité entre les sexes. L'adhésion aux Principes des Nations Unies d'Autonomisation des femmes lui apporte un référentiel très utile car reconnu internationalement et applicable à l'ensemble des sociétés du Groupe et des pays dans lesquels il opère.

Ce référentiel sera utilisé pour procéder à une évaluation des réalisations dans les différents pays, pour identifier de nouvelles actions de progrès et pour promouvoir les meilleures pratiques.

Les enjeux et les engagements de PSA sont :

- la mixité des métiers,
- des processus RH garantissant l'égalité professionnelle (comme l'examen de la situation comparée entre les femmes et les hommes dans l'emploi, les rémunérations, l'évolution professionnelle...),
- et l'accès des femmes à tous les niveaux de responsabilité.

**EXEMPLE****KERING**

Signataire des Women's Empowerment Principles en 2010, Kering s'engage activement en faveur des femmes, à travers la Fondation Kering, qui lutte contre les violences faites aux femmes, mais également auprès de ses collaborateurs en favorisant l'accès des femmes aux postes à responsabilité et plus largement en diffusant une culture d'égalité au sein du Groupe. En 2016, Kering a signé un partenariat de 3 ans avec le Comité ONU Femmes France. Dans ce cadre, Kering apporte un soutien financier et s'associe activement aux campagnes de l'organisation mondiale.

▶ Les conventions de l'OIT

➤ convention n° 100 de 1951 concernant l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale,

➤ convention n° 111 de 1958 concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession.

L'entreprise peut prévoir que ces conventions de l'OIT seront applicables aux salarié.e.s dans les pays d'implantation même ceux où ces conventions n'auraient pas été ratifiées.

▶ Les principes directeurs de l'OCDE
Édictés en 2000, révisés en 2011, ils sont applicables aux entreprises multinationales. Les entreprises s'engagent "à ne pas pratiquer de discriminations envers leurs salarié.e.s en matière d'emploi ou de profession, tels que le sexe...".

▶ Les directives de l'Union européenne

➤ directive 2000/43/CE du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique,

➤ directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail,

➤ directive 2002/73/CE du Parlement européen et du Conseil du 23 septembre 2002 modifiant la directive 76/207/CEE du Conseil relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre femmes et hommes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, et les conditions de travail,

➤ directive 2006/54/CE du 5 juillet 2006 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre femmes et hommes en matière d'emploi et de travail.

**À NOTER****ACTIONS RÉCENTES DE L'UNION EUROPÉENNE**

➤ Le cadre financier pluriannuel (CFP 2014-2020) et le programme "Droits, égalité et citoyenneté"

Ce programme finance des projets visant à la réalisation de l'égalité entre les hommes et les femmes et à la cessation de la violence à l'encontre des femmes.

➤ L'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE)

Le Parlement européen et le Conseil ont créé, en décembre 2006, un Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes, qui a son siège à Vilnius (Lituanie) et dont l'objectif général est de contribuer à la promotion de l'égalité entre hommes et femmes.

➤ La charte des femmes et l'engagement stratégique pour l'égalité de genre 2016-2019
Le 5 mars 2010, la Commission a adopté la charte des femmes, dans le but de renforcer la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes en Europe et dans le monde.

Puis, en décembre 2015, la Commission a publié son engagement stratégique pour l'égalité de genre 2016-2019 dans le prolongement de sa stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015).

**POUR EN SAVOIR PLUS**

<http://www.europarl.europa.eu/>

3 | LE SUIVI DES ENGAGEMENTS

Afin de s'assurer de la mise en œuvre des différents engagements, il est important de penser dès la négociation à l'évolution des politiques.

a | La mise en place d'indicateurs

Les entreprises peuvent décider de la mise en place d'indicateurs sur les thématiques qu'elles chercheront à suivre. De plus en plus d'entreprises ont défini une stratégie de reporting mondial de leurs engagements développement durable pour répondre aux exigences des investisseurs selon :

▶ l'article 225 du Code du commerce en France,
▶ Global Reporting International au niveau mondial.

Pour ces entreprises engagées, cette collecte d'informations ne posera pas trop de difficultés (voir **chapitre 07**).

b | Le processus de déclinaison des engagements au niveau local

Les engagements négociés à l'échelle européenne ou mondiale soulèvent la question de leur mise en œuvre par les instances locales de dialogue. La négociation doit permettre de trouver la bonne articulation entre les instances locales, nationales et européennes.

**À NOTER****LA HIÉRARCHIE DES NORMES**

Il est important de préciser que les engagements figurant dans la convention ne remettent pas en cause les dispositions les plus favorables existant dans les sociétés du groupe ou découlant de la législation.

c | Le contrôle des engagements

Celui-ci peut passer par la mise en place :

- ▶ d'indicateurs de suivi définis au niveau du groupe et contrôlés par la commission de suivi de l'accord,
- ▶ d'un réseau diversité avec un.e correspondant.e désigné.e dans chaque filiale,
- ▶ la création d'un comité égalité composé des représentants syndicaux issus du comité d'entreprise ou de la fédération syndicale,
- ▶ d'un système d'alerte permettant de faire remonter au niveau des groupes des difficultés d'application,
- ▶ d'audits internes au niveau international,
- ▶ d'un système d'évaluation des engagements par l'ensemble des filiales.

4 | LE SOUTIEN DES ORGANISATIONS PUBLIQUES INTERNATIONALES À LA DÉMARCHE INITIÉE PAR L'ENTREPRISE

L'entreprise qui veut s'engager dans un cadre international peut bénéficier d'un soutien :

- ▶ de l'Organisation internationale du travail (OIT) dans le cadre de programmes de formation accessibles aux représentants syndicaux comme aux représentants de la direction,
- ▶ de l'Union Européenne.



POUR EN SAVOIR PLUS

Les accords-cadres internationaux peuvent être téléchargés sur le site de l'Orse à la rubrique : salarié.e.s et syndicats, document intitulé Accords syndicaux sur la RSE au niveau mondial.





CHAPITRE

05

LES ENJEUX
DANS LES PME

»»» 01 LES AVANTAGES DE LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE D'ÉGALITÉ

L'égalité entre les femmes et les hommes apporte à l'entreprise une diversité de profils et de compétences qui sont un gage, en interne comme en externe, du comportement socialement responsable de l'employeur. C'est un facteur de fidélisation et d'attractivité des salarié.e.s comme des client.e.s, et une plus-value en termes d'innovations.

1 | ÉLARGIR LE VIVIER DE COMPÉTENCES

Le management des ressources humaines constitue l'un des facteurs de compétitivité des PME et TPE (Très Petites Entreprises). En ce sens, l'égalité professionnelle peut agir comme un outil pour résorber des carences de main-d'œuvre, pour recruter et fidéliser un personnel qualifié.

2 | CONSOLIDER LA RÉPUTATION DE L'ENTREPRISE

La promotion de la diversité permet à l'entreprise de se donner les moyens (par le savoir-faire et les points de vue variés) d'accroître sa capacité à répondre, voire anticiper les attentes des client.e.s et aussi d'attirer une nouvelle clientèle, d'ouvrir de nouvelles perspectives de marchés. En communiquant sur sa démarche d'égalité professionnelle, l'entreprise véhicule une image positive et moderne dans son environnement (clients, fournisseurs, partenaires financiers...).

3 | DÉVELOPPER LA CAPACITÉ DE CRÉATION ET D'INNOVATION DE L'ENTREPRISE

La diversité dans l'entreprise permet de constituer des équipes mixtes qui renforcent le potentiel d'innovation de l'organisation. Dans ce cadre, la motivation et l'efficacité du personnel sont accrues. La pluralité des points de vue favorise l'émergence de nouvelles idées ainsi qu'une meilleure aptitude au changement.

»»» 02 LES OBLIGATIONS LÉGALES ET SANCTIONS

Si déployer une démarche d'égalité professionnelle procure des avantages indéniables pour les entreprises quelle que soit leur taille, les PME et TPE peuvent elles aussi, comme les grandes entreprises, être soumises à des obligations réglementaires. La loi les y obligeant, elles doivent donc s'y conformer, au risque d'être sanctionnées.

1 | QUELLE QUE SOIT LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

La loi prévoit une interdiction de discriminer entre les femmes et les hommes (cf. article L. 1142-1 du Code du travail, voir **chapitre 8**) et cette interdiction est valable pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille : "Il incombe à l'employeur de prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et les mesures permettant de les atteindre :

» L'égalité professionnelle n'est pas un thème réservé aux grandes entreprises mais concerne l'ensemble des acteurs économiques. Pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME), l'égalité professionnelle représente :

- » un enjeu de conformité réglementaire (voir **chapitre 2 et 6**),
- » un enjeu économique (recruter les talents et assurer la réputation de l'entreprise auprès des clients),
- » un enjeu social.

1 | dans les entreprises dépourvues de délégué.e syndical.e ;

2 | dans les entreprises non soumises à l'obligation de négocier en application des articles L. 2232-21 et L. 2232-24 ;

3 | dans les entreprises non couvertes par une convention ou un accord de branche étendu relatif à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes". (cf. article L. 1142-5 du Code du travail).

2 | LES CONSULTATIONS OBLIGATOIRES

Pour les entreprises de plus de 50 salariés, la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social, dite "Rebsamen" a pour objectif de simplifier et de rendre plus lisible les consultations obligatoires du comité d'entreprise (voir **chapitre 4**). Ainsi, le nouvel article L. 2323-6 du Code du travail détermine les 3 grandes catégories de consultations annuelles obligatoires :

- ▶ les orientations stratégiques de l'entreprise,
 - ▶ la situation économique et financière de l'entreprise,
 - ▶ la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.
- Ce dernier point porte sur l'évolution de l'emploi, les conditions de travail et un grand nombre d'autres thèmes dont l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Depuis le 1er janvier 2016, doivent apparaître dans la base de données économiques et sociales (BDES) ou Base de données unique (BDU), le diagnostic et l'analyse de la situation respective des femmes et des hommes pour chacune des catégories professionnelles de

l'entreprise (voir **chapitre 2**). C'est à partir de là que l'employeur peut élaborer une **stratégie d'actions** (voir **chapitre 4**) et entamer, pour les entreprises de plus de 50 salarié.e.s, des négociations.

3 | LA RÉORGANISATION DES NÉGOCIATIONS ANNUELLES OBLIGATOIRES

La loi du 17 août 2015 refond l'ensemble des sujets de négociations en 3 grandes thématiques (voir **chapitre 4**). Elle prévoit en outre une réorganisation des négociations annuelles obligatoires. Les NAO sont désormais divisées en 2 parties :

- ▶ une négociation portant sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise,
- ▶ une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail, comme précisé aux articles :

▶ L. 2242-8 du Code du travail : "La négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte sur :

- 1** | L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés
- 2** | Les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes [...]

3 | Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle

4 | Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés [...]

5 | Les modalités de définition d'un régime de prévoyance et d'un régime de remboursements complémentaires de frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident, à défaut de couverture par un accord de branche ou un accord d'entreprise [...]

6 | L'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés".

▶ L. 2242-12 : "Cette négociation peut également porter sur la prévention de la pénibilité au travail".
L'ensemble des dispositions relatives aux négociations obligatoires sont entrées en vigueur au 1er janvier 2016. Les entreprises sous accord sur l'égalité professionnelle peuvent attendre l'expiration de ce dernier pour entamer les négociations annuelles mais devront s'y soumettre au plus tard le 31 décembre 2018.



SANCTIONS

Si ces conditions ne sont pas remplies, les entreprises de plus de 50 salarié.e.s ne peuvent pas soumissionner à des marchés publics, à des concessions de travaux publics, à des contrats de partenariats ni à des délégations de services publics.



À NOTER

L'ACCÈS AUX MARCHÉS PUBLICS

Deux autres conditions sont nécessaires pour pouvoir répondre aux appels d'offres publics :

- ▶ ne pas avoir fait l'objet d'une condamnation pénale définitive depuis moins de 5 ans pour discrimination (quel que soit le motif de discrimination),
- ▶ ne pas avoir fait l'objet d'une condamnation pénale définitive depuis moins de 5 ans pour violation des dispositions concernant l'égalité professionnelle.

»»» 03 LA DÉMARCHE

Les entreprises de moins de 50 salarié.e.s sont tenues de procéder à un état des lieux de l'égalité femmes-hommes au sein de l'établissement.

Les entreprises de plus de 50 salarié.e.s doivent réaliser 4 actions pour être en conformité avec la loi :

- ▶ réaliser un diagnostic mettant en lumière les écarts qui existent entre la situation des femmes et des hommes
- ▶ établir un plan d'actions à partir de ce diagnostic
- ▶ négocier un accord relatif à l'égalité professionnelle
- ▶ suivre et promouvoir les actions mises en place.

1 | ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC

C'est une nécessité pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. L'employeur doit donner des preuves chiffrées rendant compte de la situation de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes au sein de l'entreprise.

a | Moins de 50 salarié.e.s

Les entreprises de moins de 50 salariés n'ont pas l'obligation d'être couvertes par un accord collectif ou un plan d'actions. Elles sont tenues de "prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et les mesures permettant de les atteindre".

Pour ce faire, il suffit de réaliser une DADS (Déclaration annuelle de données sociales) en ligne sur le site www.e-ventail.fr.

Cette déclaration récapitule les effectifs et l'ensemble des rémunérations brutes qui ont été versées à chaque salarié.e au cours de l'année précédente. C'est sur ces données que sont calculées les cotisations sociales versées par les employeurs et les droits des salarié.e.s en matière d'assurance vieillesse et d'assurance maladie.

A partir des données déclarées dans la DADS, un diagnostic par sexe de la situation des salarié.e.s en matière d'emploi et de conditions de travail est établi. Ce document chiffré constitue un bilan précis et objectif de la situation au sein de l'entreprise.

C'est le **Diagnostic égalité professionnelle (DEP)**.

Le Diagnostic égalité professionnelle se présente sous la forme :

- ▶ d'une lettre d'accompagnement précisant l'origine et les finalités du diagnostic,
- ▶ d'un tableau synthétique présentant des informations, non nominatives, sur les conditions d'emploi et de travail des salarié.e.s de l'établissement.



À NOTER

LA DÉCLARATION SOCIALE NOMINATIVE (DSN)

La DSN remplace progressivement la DADS. Celle-ci regroupe les différentes déclarations sociales réalisées par les employeurs auprès des organismes et cela à différentes échéances. La déclaration sociale nominative permet donc à l'employeur d'adresser à tous les organismes sociaux les informations relatives à l'emploi, aux rémunérations et aux cotisations, et ce, en une seule transmission. La DSN sera généralisée en avril 2017.

b | Plus de 50 salarié.e.s

- ▶ L'employeur est tenu de transmettre dans la BDES ou la BDU les informations suivantes : le diagnostic et l'analyse de la situation respective des femmes et des hommes pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise dans les 9 domaines suivants : **embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, sécurité et santé au travail, rémunération effective et articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle**,
- ▶ l'analyse des écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté,

- ▶ l'évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise.

En d'autres termes, pour chacun de ces points, l'employeur devra présenter des données chiffrées visant à permettre aux représentants du personnel de prendre connaissance, pour la société, de la situation réelle des femmes par rapport aux hommes (voir **chapitre 2**).

En cas d'écarts de salaires ou de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes constatés dans le rapport (en prenant en compte âge, qualification et ancienneté), le diagnostic associé doit permettre de mettre en évidence toute mesure corrective nécessaire.

2 | METTRE EN ŒUVRE UN PLAN D' ACTIONS (OBLIGATOIRE POUR LES ENTREPRISES DE PLUS DE 50 SALARIÉ.E.S)

La phase de diagnostic a permis de mettre en évidence les écarts de situation entre les femmes et les hommes dans 9 domaines d'actions différents. Pour réaliser le plan d'actions, il convient de sélectionner au moins 3 de ces 9 domaines (4 pour les entreprises de plus de 300 salariés) : celui de la rémunération qui est obligatoire, et 2 (ou 3) autres domaines, à choisir en s'appuyant sur l'analyse du diagnostic.

Pour chacun d'entre eux, le plan d'actions doit déterminer des objectifs de progression et les actions permettant de les atteindre. Chaque action est associée à des indicateurs chiffrés permettant d'en mesurer l'efficacité.

Le document doit également comprendre une évaluation du coût des mesures prises et leur échéancier.



À NOTER

DÉFINIR UN INDICATEUR PERTINENT

Cela nécessite de partir des objectifs que l'entreprise se fixe pour déterminer des actions permettant d'atteindre ces objectifs. Les indicateurs choisis doivent rendre compte de ces actions.

Par exemple dans le domaine d'action "formation" :

- ▶ Objectif : promouvoir l'accès des femmes à des métiers techniques, traditionnellement occupés par des hommes, et inversement.
- ▶ Exemple d'action à mettre en œuvre : mise en place de formations susceptibles d'attirer des salarié.e.s dans ces métiers (formation diplômante ou qualifiante, changement d'intitulé de postes).
- ▶ Exemple d'indicateur chiffré : le nombre des actions de formation ; le nombre et le pourcentage de bénéficiaires des actions de formation, par sexe.

3 | NÉGOCIER UN ACCORD (OBLIGATOIRE POUR LES ENTREPRISES DE PLUS DE 50 SALARIÉ.E.S)

Pour lutter contre les inégalités professionnelles, les entreprises de plus de 50 salarié.e.s doivent être couvertes par un accord relatif à l'égalité professionnelle ou, à défaut, par un plan d'actions unilatéral. Cette obligation s'applique même si les entreprises ne sont pas dotées d'institutions représentatives du personnel.

À l'issue des négociations (voir **chapitre 4**)

2 cas de figure peuvent se présenter :

a | Un accord collectif sur l'égalité professionnelle est conclu

Celui-ci est valable 3 ans. Il doit être déposé auprès de l'unité territoriale de la Direccte compétente qui doit le valider.

b | La négociation n'aboutit pas

L'employeur doit alors présenter un **plan d'actions unilatéral**.

Ce dernier peut, dans les entreprises de moins de 300 salarié.e.s, s'appuyer sur le plan d'actions figurant dans la BDES (cf. article L. 2323-8 du Code du travail). Il doit être soumis à la consultation du comité d'entreprise. Le plan d'actions unilatéral est valable un an.

En l'absence d'accord, un Procès-verbal de désaccord (PVD) doit être déposé auprès de la Direccte. La négociation annuelle obligatoire sur les salaires effectifs doit définir et prévoir des stratégies d'action permettant de supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes.

4 | SUIVRE ET PROMOUVOIR LES ACTIONS

Outre les obligations d'établir un diagnostic et de négocier un accord, les entreprises de 50 salarié.e.s et plus doivent également assurer le suivi des actions définies dans l'accord ou, à défaut, dans le plan d'actions unilatéral de l'employeur.

Le suivi des actions en faveur de l'égalité femmes-hommes dans l'entreprise comporte 3 axes (cf. site Internet : <http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr>).

a | Définir les modalités de suivi

Si l'entreprise a mis en place une commission d'égalité professionnelle (sa présence est obligatoire à partir de 300 salariés), celle-ci assure le suivi des actions déterminées dans l'accord ou le plan d'actions. Les modalités de fonctionnement doivent alors être définies.

S'il n'existe pas de commission égalité professionnelle dans l'entreprise, une personne doit être chargée du suivi des actions. Celle-ci devra :

- ▶ définir des indicateurs de suivi pour chaque mesure du plan d'actions,
- ▶ fixer le calendrier de suivi des actions prévues,
- ▶ prévoir des étapes de bilan chiffré sur la base des objectifs négociés.

b | Réaliser la synthèse des actions

La synthèse de l'accord ou du plan d'actions comprend les objectifs de progression et les actions à mener, accompagnés des indicateurs chiffrés sur la situation respective des femmes et des hommes par catégorie socioprofessionnelle. Elle porte obligatoirement et au minimum sur les 3 domaines suivants :

- ▶ le salaire médian ou le salaire moyen (exemple : le pourcentage de différence entre le salaire des femmes et des hommes, et l'évolution de ce pourcentage),
- ▶ la durée moyenne entre 2 promotions,
- ▶ le nombre de femmes et d'hommes occupant des fonctions d'encadrement ou décisionnelles.

c | Promouvoir les actions

Une fois la synthèse réalisée, elle doit être affichée dans l'entreprise. À défaut, elle doit être diffusée par tout moyen adapté aux conditions d'exercice de l'activité dans l'entreprise.

Le document peut par exemple être envoyé par courriel aux salariés.

Dans tous les cas, elle doit être mise à disposition de toute personne qui la demande. Enfin, elle doit être publiée sur le site Internet de l'entreprise, s'il existe.

5 | LE RECOURS AUX ORGANISMES EXTÉRIEURS (CONSEILS ET AIDES FINANCIÈRES)

Dans le cadre de la négociation, les IRP ont la **possibilité de recourir à un expert** (consultant,...) pour compléter les informations qu'ils peuvent déjà posséder, notamment via les sources officielles que publie le gouvernement comme, par exemple, les sites Internet de Légifrance, de l'Assemblée nationale, du Sénat, et d'autres encore...

a | L'État

En matière d'égalité professionnelle, l'État met à disposition plusieurs types de services :

- ▶ des informations

Le site <http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr> donne aux acteurs de l'entreprise des outils concrets pour mettre en place un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les outils ont été réactualisés sur la base de la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

En outre, pour faciliter la compréhension des obligations légales, des exemples de bonnes

pratiques des entreprises, des supports juridiques sont disponibles sur le site en fonction de la taille de l'entreprise.

▶ de l'aide au conseil
Conscients que les PME ne possèdent pas toujours les ressources nécessaires pour élaborer un plan en faveur de l'égalité professionnelle, les pouvoirs publics ont prévu une aide au conseil pour les entreprises de moins de 300 salariés. Deux types d'aide existent :

➤ une aide spécifique pour le financement d'une étude afin d'éclairer les choix de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle. L'audit conduit par un intervenant extérieur vise à fournir au chef d'entreprise des pistes d'actions afin d'améliorer l'embauche, la formation, la promotion ou les conditions de travail des femmes. Une convention est signée entre l'État (préfet de région) et le chef d'entreprise après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette aide consiste à prendre en charge 70 % du coût de l'intervention d'un conseil extérieur dans la limite de 10 700 euros.

➤ une aide pour le financement d'une étude visant l'amélioration d'un plan de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sous l'angle de l'égalité professionnelle et de l'articulation vie professionnelle/vie familiale. Cette aide représente 50 % du coût de l'intervention d'un cabinet extérieur, plafonnée à 15 000 euros pour une demande d'entreprise et à 12 500 euros par entreprise pour une demande d'un groupe d'entreprises.

► des aides financières pour la mise en œuvre des mesures.

Pour la mise en œuvre des actions et quelle que soit leur taille, les entreprises peuvent en outre bénéficier d'un accompagnement de l'État dans le cadre des contrats d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et des contrats pour la mixité des emplois (voir **chapitre 6**).

b | Les fédérations professionnelles

Différentes fédérations professionnelles se sont engagées résolument en direction de leurs adhérents, notamment les PME, et mettent à disposition supports de communication, argumentaires, études sur les enjeux prioritaires.

c | Les organisations professionnelles territoriales

Les unions patronales et chambres consulaires mutualisent des moyens d'information et de formation (voir **chapitre 3**).

d | Les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA)

L'Agefos-PME s'est engagée à promouvoir l'égalité professionnelle dans les TPE et PME. Pour apporter le meilleur conseil "égalité" aux entreprises et leur permettre de répondre à l'obligation légale d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Agefos PME propose des actions et des outils pour faciliter les démarches et la mise en œuvre.





CHAPITRE

06

LES OUTILS
ET INSTANCES
DE PILOTAGE

Les entreprises de plus de 50 salarié.e.s ont l'obligation d'engager une négociation sur l'égalité professionnelle. Elle doit être ré-initiée chaque année tant qu'un accord n'a pas été conclu dans l'entreprise. Si un accord a été signé, le suivi des mesures prises en matière d'égalité professionnelle et salariale s'effectue de même, annuellement.

Il est donc important pour l'entreprise de disposer d'outils :

- pour ses négociations, et bénéficier ainsi d'un état des lieux, savoir de quelles priorités traiter ;
- pour mesurer l'efficacité des actions mises en œuvre
- pour décider d'actions correctives le cas échéant.

L'entreprise devra définir des moyens humains, organisationnels et financiers pour conduire sa démarche. Dans certains cas, elle pourra bénéficier d'aides de la part des collectivités publiques.

»»» 01 LES INSTANCES DE PILOTAGE

Des outils de suivi doivent permettre à l'entreprise de mesurer les résultats des actions mises en place sur l'égalité professionnelle.

1 | LA COMMISSION ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE DANS LES ENTREPRISES D'AU MOINS 300 SALARIÉ.E.S (OU À DÉFAUT LE COMITÉ D'ENTREPRISE)

Le rôle de cette commission est de veiller à l'application des mesures décidées dans l'accord ou à défaut le plan d'actions de l'entreprise. Elle doit effectuer le suivi et le bilan des actions, et proposer - si nécessaire - des mesures correctives.

Il peut être utile que les membres de cette commission puissent bénéficier d'une formation spécifique.

2 | LA COMMISSION DE SUIVI DE L'ACCORD



EXEMPLE PÔLE EMPLOI

La commission paritaire nationale de suivi se réunit au moins une fois par an dans l'objectif d'examiner les actions, nationales et régionales, mises en œuvre au titre de l'accord relatif à l'égalité professionnelle femmes-hommes et à la conciliation vie professionnelle, familiale et personnelle à Pôle emploi. Au cours d'une de ces réunions, la Direction de Pôle emploi présente les indicateurs de suivi de l'accord.

Si l'entreprise est couverte par un accord égalité, le suivi de cet accord peut être réalisé par une commission ad hoc, notamment dans les cas d'entreprises de moins de 300 salarié.e.s, c'est-à-dire n'étant pas obligatoirement pourvues d'une commission égalité.

3 | LES CORRESPONDANTS ÉGALITÉ ET/OU DIVERSITÉ

Les responsables égalité ou les correspondants égalité, lorsqu'ils sont coordonnés en réseau au sein de l'entreprise, peuvent s'assurer du suivi de l'accord à une échelle plus opérationnelle. Ils peuvent transmettre aux instances en charge du suivi au siège les données collectées.



EXEMPLE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La Société générale a nommé une DRH expérimentée à la fonction de déléguée à l'égalité professionnelle. Son rôle est de s'assurer de la bonne interprétation et application des dispositions de l'accord sur le plan collectif et examiner les dossiers individuels qui lui sont présentés, afin de garantir l'égalité de traitement.



EXEMPLE PÔLE EMPLOI

Pôle emploi a un réseau de correspondants diversité et qualité de vie au travail dans chaque région.

4 | LES SALARIÉ.E.S ET VOIES DE RECOURS POSSIBLES

Les salarié.e.s qui constateraient des violations au principe de non-discrimination ou de non-respect des engagements pris par l'entreprise pourraient saisir :

a | En interne :

- ▶ leur hiérarchie,
- ▶ la DRH,
- ▶ les institutions représentatives du personnel,
- ▶ la commission égalité professionnelle ou la commission de suivi de l'accord,
- ▶ les correspondants égalité et/ou diversité,
- ▶ un système d'alerte professionnelle géré de manière anonyme ou pas (cf. étude de l'Orse sur "Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination").

b | En externe

- ▶ l'inspection du travail,
- ▶ le Défenseur des droits.

5 | LE SUIVI À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE

Il est important que les engagements pris au niveau national ou international par l'entité Groupe, fassent l'objet d'une appropriation par les entités locales (établissements, usines, sites de production, ...).

»» 02 LES OUTILS DE PILOTAGE, DE MESURE ET DE CONTRÔLE DES ENGAGEMENTS

Les entreprises disposent d'une palette d'outils qui peuvent venir compléter la BDES ou la BDU, obligatoire dès 50 salarié.e.s. Ces outils permettent tout autant d'établir un premier diagnostic que de mesurer la progression de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle et de piloter au mieux la démarche.



EXEMPLE CAMFIL

Chez Camfil, la mesure des actions est essentielle pour une gestion efficace de la politique relative à la diversité et à l'égalité. Camfil s'appuie donc sur un certain nombre d'indicateurs diversité (recrutement, formation, promotion, rémunération, égalité professionnelle, ...) publiés dans le bilan social, le rapport égalité professionnelle, le rapport handicap ainsi que l'enquête biannuelle groupe auprès du personnel pour promouvoir, former, recruter de façon à respecter la diversité et l'égalité.

1 | LES DÉMARCHES OBLIGATOIRES

La loi impose aux entreprises de renseigner différentes données chiffrées sur l'égalité professionnelle (rapport NRE, bilan social, BDES).

a | Le rapport NRE

L'article 225 du Code de commerce prévoit une obligation de reporting pour les entreprises cotées en bourse ainsi que pour les entreprises dont le total de bilan ou le chiffre d'affaires et le nombre de salarié.e.s excèdent des seuils qui seront fixés par décret.

L'entreprise doit transmettre des informations sur la manière dont elle prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable.

Les informations sociales et environnementales figurant ou devant figurer au regard des obligations légales et réglementaires font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités fixées par décret en Conseil d'État. Cette vérification donne lieu à un avis qui est transmis à l'assemblée des actionnaires ou des associés en même temps que le rapport du conseil d'administration ou du directoire.

Un décret d'application a été publié en 2012 afin de préciser les modalités de mise en œuvre de cet article. Il est demandé aux entreprises de donner des informations sur l'égalité de traitement :

- ▶ les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes,
- ▶ les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées, la politique de lutte contre les discriminations.

Ce décret va être révisé afin de prendre en compte la directive comptable européenne sur la publication des informations extra-financières.



POUR EN SAVOIR PLUS

<https://www.reportingrse.org>

b | Le bilan social

Le bilan social oblige les entreprises de 300 salarié.e.s et plus à communiquer des données chiffrées dans le domaine social. Ce bilan est soumis annuellement au CE pour avis.

c | La base de données économiques et sociales (voir chapitre 2)

La base de données économiques et sociales recense l'ensemble des informations qui permettent d'évaluer la situation professionnelle des hommes et des femmes de l'entreprise. Elle est accessible aux institutions représentatives du personnel ainsi qu'aux délégué.e.s syndicaux.

d | Le document unique sur l'Évaluation des Risques Professionnels (EvRP)

Ce document est mis à la disposition des salarié.e.s, des membres du CHSCT, des délégué.e.s du personnel, de la médecine du travail, de l'inspection du travail, ... Les entreprises pourront s'appuyer sur le document relatif à l'évaluation des risques, dit "**document unique**" pour la santé et la sécurité des travailleurs (article R. 4121-3 du Code du travail) en faisant le distinguo femmes-hommes pour les indicateurs qui doivent être renseignés.

2 | LES DÉMARCHES VOLONTAIRES

Au-delà des obligations qui lui sont faites d'informer les représentants des salarié.e.s de la situation d'égalité entre femmes et hommes

dans l'entreprise, celle-ci peut choisir d'aller plus loin dans les actions qu'elle conduit.

a | L'autoévaluation des sites

Certaines entreprises créent des outils d'autoévaluation et de suivi de leurs sites, ainsi que des guides d'aide à l'autoévaluation. Ce suivi peut se faire à différents niveaux : sur un périmètre international, national, ou par filiales/entités. Les indicateurs choisis correspondent au plan d'actions mis en place pour en mesurer l'efficacité. L'entreprise peut aussi décider de suivre l'évolution de certaines données pertinentes selon ses spécificités propres (pyramide des âges, secteur d'activité,...).



FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

S'APPUYER SUR LES IRP

Certaines entreprises ont préféré définir ces indicateurs avec leur IRP par voie d'accord.

b | Les baromètres sociaux ou enquêtes climats

Les baromètres sociaux sont des outils qui permettent d'évaluer le climat social de l'entreprise et la motivation des salarié.e.s. L'intérêt de ces baromètres est qu'au-delà des réalités des conditions de travail, ils peuvent mesurer des perceptions vécues par les salarié.e.s. L'entreprise peut s'appuyer sur les baromètres existants pour intégrer des questions liées à des enjeux d'égalité :

- ▶ le sentiment d'être discriminé,
- ▶ les possibilités d'évolution dans la hiérarchie quel que soit son sexe,

- ▶ la perception des actions mises en œuvre sur l'égalité professionnelle,
- ▶ le ressenti sur les mesures favorisant l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle,
- ▶ la persistance de stéréotypes dans certaines organisations du travail.



EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

En novembre 2015, la direction diversité a réalisé un sondage auprès des 1354 femmes cadres du territoire en France sur leur perception de la mixité hommes-femmes dans l'entreprise. Les principales recommandations

suite à ce sondage sont :

- ▶ Accompagner le développement des femmes
- ▶ Sensibiliser et faire évoluer les comportements managériaux
- ▶ Communiquer
- ▶ Adapter les processus et les pratiques RH

Le plan d'actions mixité a pris en compte ces orientations.



EXEMPLE

TOTAL

Une enquête mondiale auprès des RH des entités du groupe Total, le "Panorama Social Mondial", évalue notamment les mesures concernant l'égalité de traitement femmes-hommes en matière de promotion, de rémunération et de mobilité par genre.

La comparaison des réponses des hommes et des femmes sur certaines questions met souvent en évidence une différence de perception sur le sujet de l'égalité professionnelle. Ces résultats

permettent d'adapter les communications afin d'impliquer l'ensemble des salarié.e.s.

c | La notation sociale menée par un tiers

Les entreprises peuvent avoir recours à un tiers, cabinet d'audit, agence de notation sociale, pour établir un diagnostic de la situation de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle.

d | La réalisation d'études

Celles-ci peuvent être basées sur :

- ▶ l'analyse des postes de travail, de l'organisation et du management, des caractéristiques de la mixité (freins, représentations, atouts, leviers...),
- ▶ l'analyse fine de la démographie.

e | Le benchmark sectoriel

Plusieurs initiatives ont été lancées afin de mesurer et de comparer les données d'entreprises d'un même secteur d'activité entre elles, sur le thème de l'égalité professionnelle. Ces outils permettent aux entreprises de pouvoir s'évaluer par rapport à des entreprises de même taille et/ou de même secteur.



EXEMPLE

FINANCI'ELLES

Financi'Elles (Fédération de réseaux de femmes) a mis en place un baromètre de l'égalité professionnelle dans les secteurs de la banque et de l'assurance.

f | Le label égalité : outil de mesure et de valorisation

Le label égalité présente un cadre de référence pour faciliter la mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle. Il récompense l'exemplarité des pratiques des entreprises, administrations ou associations dont le dossier a été jugé recevable par l'organisme Afnor Certification. L'évaluation se fait sur plusieurs critères répartis dans 3 champs :

- ▶ les actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle,
- ▶ la gestion des ressources humaines et du management,
- ▶ la prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel.

Encouragé par l'État, suivi par les partenaires sociaux, il peut être décerné à toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son activité. Le label est obtenu pour une période de 3 ans et fait l'objet d'un contrôle intermédiaire à 18 mois.



À NOTER

MUTUALISATION DES LABELS

Les labels égalité et diversité de l'Afnor peuvent désormais être mutualisés afin d'optimiser les processus de labélisation souvent chronophages. Dans ce cas, il a une validité de 4 ans. Un audit intermédiaire est réalisé 2 ans après son obtention.

**EXEMPLE****GROUPE PSA**

Le groupe PSA a adopté de longue date une politique volontariste en faveur de l'égalité professionnelle pour en faire une source de valeur ajoutée et de performance économique. Ainsi, le groupe a été la première entreprise labellisée "égalité professionnelle" en 2005 en France, label renouvelé depuis. En Espagne, le groupe est détenteur du label égalité décerné par le Ministère des Affaires sociales et de l'Égalité depuis 2013.

**POUR EN SAVOIR PLUS**

<http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-egalite-professionnelle>

g | Le Gender Equality European & International Standard (GEEIS)

La question de l'égalité professionnelle est au cœur des débats sociétaux dans de nombreux pays. Dans le cadre d'une initiative privée, des entreprises ont souhaité disposer d'outils méthodologiques afin de créer une culture commune européenne et internationale. Cette démarche vise à évaluer la construction et le suivi de la politique globale de ressources humaines en matière d'égalité femmes-hommes.

Le label GEEIS est un référentiel élaboré par des entreprises de dimension européenne et internationale engagées en faveur de l'égalité professionnelle.

Au-delà des attentes de la réglementation de chaque pays, la perspective est de mettre en place un standard commun permettant d'atteindre une réelle égalité professionnelle : rémunération, promotion, développement des compétences, mixité dans les métiers.

Le label GEEIS est organisé autour de critères qui permettent un audit sur les processus RH, la politique générale de l'entreprise et sa capacité à développer une culture de l'égalité ainsi que l'impact concret de ces mesures.

Trois thèmes font l'objet d'une évaluation :

- ▶ les outils de pilotage,
- ▶ les pratiques RH et managériales,
- ▶ l'impact global de la politique européenne/internationale.

Trois niveaux de performance sont identifiés dans les pratiques liées à l'égalité professionnelle :

- ▶ Niveau 1 : pratiques élémentaires,
- ▶ Niveau 2 : bonnes pratiques,
- ▶ Niveau 3 : très bonnes pratiques.

**EXEMPLE****CARREFOUR**

Carrefour est impliqué dans la démarche de certification GEEIS. Le groupe, ainsi que ses filiales en Roumanie, Argentine, France (hypermarchés et supermarchés) a reçu la certification en 2014. En 2015, c'était le cas de Carrefour Taiwan. Cette démarche repose sur un audit réalisé par Bureau Veritas et s'inscrit dans une logique de reconnaissance et progrès.

**EXEMPLE****KERING**

Les structures Kering Corporate France, Italie et Royaume-Uni, ainsi que la politique globale impulsée par le Groupe, ont été labellisées GEEIS, en reconnaissance de leurs actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

h | L'initiative de standardisation mondiale pour les indicateurs de suivi : la GRI

La Global Reporting Initiative (GRI) est une initiative mondiale qui vise une standardisation des indicateurs de développement durable. Sur l'égalité professionnelle, elle propose les indicateurs suivants :

- ▶ LA 1 : nombre total et pourcentage de nouveaux salarié.e.s embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique.
- ▶ LA 3 : retour au travail et maintien en poste après le congé parental, par sexe.
- ▶ LA 6 : taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe.
- ▶ LA 9 : nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié.e, par sexe et par catégorie professionnelle.
- ▶ LA 11 : pourcentage de salarié.e.s bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle.
- ▶ LA 12 : composition des organes de gouvernance et répartition des employé.e.s

par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs diversité.

▶ LA13 : rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels.

**POINT DE VIGILANCE**

Il peut s'avérer complexe d'extraire des indicateurs sur certaines thématiques sociales, certaines dimensions étant difficiles à quantifier. Il est rarement simple de mettre en place un système de reporting dans un cadre international car les enjeux ainsi que les réglementations diffèrent d'un continent à un autre, ou d'un pays à un autre.

»»» 03 ASPECT BUDGÉTAIRE : LE COÛT DES MESURES ET LES AIDES FINANCIÈRES EXISTANTES

Mettre en œuvre une politique d'égalité professionnelle au-delà des moyens humains et des outils que cela nécessite de mobiliser, doit s'accompagner de moyens financiers. Il existe des aides afin d'inciter les entreprises à initier une démarche en faveur de l'égalité femmes-hommes et que les coûts éventuellement engendrés ne soient pas un frein à cela.

1 | L'AFFECTATION DE MOYENS FINANCIERS ET HUMAINS À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE D'ÉGALITÉ

L'entreprise qui s'engage dans une démarche d'égalité aura à s'interroger sur le coût des mesures à mettre en œuvre : les coûts peuvent être clairement identifiés s'il faut mener une politique :

- ▶ pour établir un diagnostic en amont ou en aval,
- ▶ de rattrapage des écarts salariaux,
- ▶ de formation auprès des managers,
- ▶ de soutien à des actions de sensibilisation menées en externe pour attirer les femmes sur des métiers masculins, et inversement,
- ▶ de promotion et de valorisation de l'égalité professionnelle en interne et en externe telle que le label égalité.

Cette question ne doit pas être occultée car elle apparaît comme l'un des freins à la négociation d'un accord d'entreprise avec les syndicats, notamment quand l'entreprise connaît des difficultés financières.

Cet obstacle peut en partie être contourné car un certain nombre de mesures n'ont pas d'impact financier direct :

- ▶ révision des processus RH,
- ▶ aménagement du temps de travail,
- ▶ communication interne.

2 | LES AIDES FINANCIÈRES POUVANT ÊTRE OBTENUES PAR L'ENTREPRISE

Pour faire face aux coûts générés par la mise en place d'une démarche d'égalité, l'entreprise peut bénéficier d'aides publiques.

Les aides destinées uniquement aux PME sont décrites au chapitre 5.

Les aides présentées ci-dessous concernent l'ensemble des entreprises, **quel que soit leur effectif.**

a | Le contrat pour la mixité des emplois et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Mis en place par le décret n° 2011-1830 du 6 décembre 2011, "ce nouveau dispositif opère la fusion des 2 dispositifs existants précédemment : le contrat pour l'égalité professionnelle et le contrat pour la mixité des emplois".

Le montant des aides représente :

- ▶ "50 % du coût d'investissement en matériel lié à la modification de l'organisation et des conditions de travail ;
 - ▶ 30 % des dépenses de rémunération exposées par l'employeur pour les salarié.e.s bénéficiant d'actions de formation au titre et pendant la durée de la réalisation du plan pour l'égalité professionnelle.
- Sont exclues de l'aide éventuelle les augmentations de rémunérations, quelles qu'en soient les modalités, acquises par les salarié.e.s du fait de la réalisation du plan ;
- ▶ 50 % des autres coûts."

b | Le crédit d'impôt famille

Les entreprises bénéficient d'un crédit d'impôt sur les bénéfices de certaines dépenses. Le montant est plafonné à 500 000 euros par an. Les dépenses éligibles sont de 2 natures :

- ▶ les dépenses ayant pour objet de financer la création et le fonctionnement d'une halte-

garderie et d'une crèche, qui assure l'accueil des enfants de moins de 3 ans à charge des salarié.e.s de l'entreprise (catégorie 1), sont soit exploitées directement par l'entreprise, soit sont exploitées selon un mode inter-entreprises,

- ▶ les versements effectués directement par l'entreprise, en contrepartie de prestations d'accueil des enfants de moins de 3 ans à la charge de ses salarié.e.s, au profit d'organismes publics ou privés exploitant une crèche ou une halte-garderie (catégorie 1),
- ▶ les aides financières versées par l'entreprise et destinées à financer des services à la personne, sous forme de Cesu par exemple (catégorie 2).

Le calcul du montant du crédit d'impôt famille est effectué par année civile. Le taux de prise en charge est de :

- ▶ 50 % pour les dépenses de catégorie 1,
- ▶ 25 % pour les dépenses de catégorie 2.



POUR EN SAVOIR PLUS

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31922>

c | Les aides du Fonds social européen (FSE)

Le FSE cofinance en France les politiques nationales, régionales et locales en matière d'emploi, de formation et d'insertion professionnelle. Il peut notamment soutenir les actions qui visent :

- ▶ l'anticipation et la gestion des mutations économiques (prévention, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mobilités, reclassement...),

- ▶ le développement des compétences par la formation et l'amélioration de la qualification (apprentissage et alternance, stratégie de vieillissement actif, accès à la formation des salarié.e.s des PME, validation des acquis de l'expérience...),
- ▶ l'accès et la participation des femmes au marché du travail et les actions pour accompagner la mise en œuvre de la loi relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes du 23 mars 2006.



POUR EN SAVOIR PLUS

www.fse.gouv.fr



CHAPITRE

07

LA MIXITÉ DES MÉTIERS



Le principe de la mixité réside dans la possibilité pour toute personne d'accéder à n'importe quel métier et à n'importe quel niveau de responsabilité :

- sur la seule base de son aptitude à occuper le poste considéré,
- indépendamment du fait qu'elle soit femme ou homme.

Ce principe de mixité, encore aujourd'hui, ne va pas de soi.

Par convention, un métier est dit mixte lorsque les femmes et les hommes représentent une part comprise entre 40 % et 60 % de ses effectifs. En se basant sur cette définition, il a été établi que sur les 87 familles professionnelles recensées, aujourd'hui, seules 13 sont mixtes, soit environ 15 % (cf. les avis du Conseil économique, social et environnemental (Cese), Agir pour la mixité des métiers, Novembre 2014). Pour aboutir à une répartition égalitaire des femmes et des hommes dans les différents métiers, il faudrait que 51,6 % des femmes ou des hommes changent de métiers (cf. Insee, enquêtes Emploi 1982-2013 ; calcul Dares).

Les femmes sont donc confrontées à la fois aux "parois" et au "plafond de verre" qui les cloisonnent dans certaines fonctions et ne facilitent pas leur évolution de carrière ni leur accès aux postes de direction.

Cette réalité ne correspond pas seulement aux postes à haute responsabilité. Quand elles sont ouvrières, les femmes occupent beaucoup moins souvent que les hommes des postes qualifiés. La part des emplois non qualifiés d'employé.e.s ou d'ouvrier.ère.s est près de deux fois plus importante pour ces dernières (cf. étude Dares, Femmes et Hommes sur le marché du travail, mars 2015).

L'engagement en faveur de la mixité se manifeste dans les deux sens : féminiser les métiers fortement "masculins", mais aussi attirer les hommes vers les professions dites "féminines". Pour y parvenir, la prise de conscience des avantages et des freins au développement de la mixité des emplois est un préalable incontournable.



ÉTUDE

Les métiers dits "féminins" ont un fort impact sur les chiffres relatifs à la mixité. En effet, les 10 métiers considérés comme les plus "féminins" concentrent près de 50 % des femmes. Parmi les assistant.e.s maternel.e.s, aides à domicile, aides ménagères, secrétaires on compte par exemple plus de 90 % de femmes (cf. étude Dares précitée, mars 2015).

À l'inverse, les 10 métiers dits les plus "masculins" ne rassemblent quant à eux que 31 % des hommes. Ces derniers se répartissent donc plus largement dans l'éventail des familles professionnelles.

Même si la mixité dans les entreprises a progressé au cours des dernières années, en moyenne parmi les sortants de formation initiale de 2007 à 2009, 48 % des femmes sont diplômées du supérieur contre 35 % des hommes. Cependant elles sont plus nombreuses à temps partiel et en situation de sous-emploi : d'un à quatre ans après la fin des études, c'est le cas de 13,1 % de celles qui occupent un emploi, contre 6,5 % pour les jeunes hommes.

À niveau de formation identique, les jeunes hommes s'insèrent souvent mieux car ils choisissent les spécialités porteuses (production et sciences exactes) qui conduisent en général à une meilleure insertion professionnelle, tandis que les jeunes femmes privilégient celles des services et des sciences humaines et sociales.

Source : Mainguéné A., Martinelli D., "Femmes et hommes en début de carrière, les femmes commencent à tirer profit de leur réussite scolaire", in Insee premières, n° 1284, février 2010.

ÉDUCATION ET FORMATION INITIALE

AVANTAGE AUX FILLES EN FRANÇAIS ET EN SCIENCES

Proportion d'élèves qui maîtrisent les compétences de base selon le sexe en fin de primaire et en fin de collège en 2013

FIN DE PRIMAIRE

EN FRANÇAIS

83%

77%

EN SCIENCES

69%

73%

FIN DE COLLÈGE

EN FRANÇAIS

86%

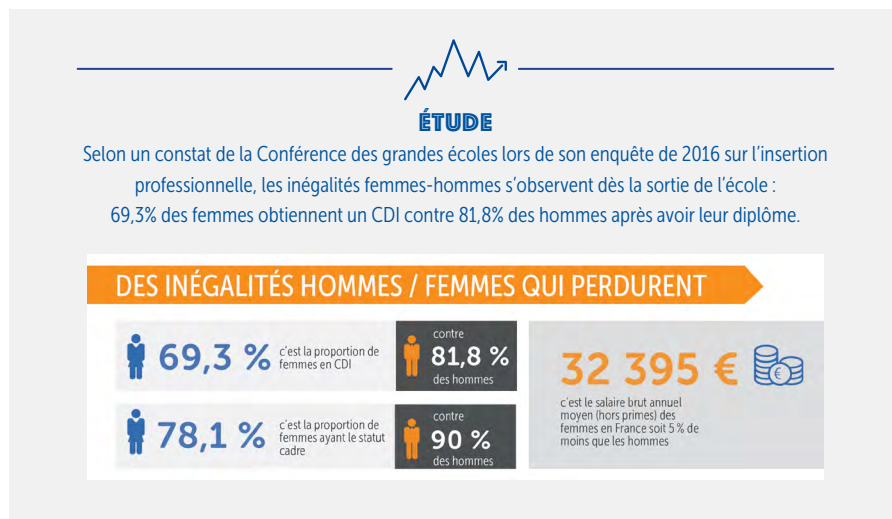
72%

EN SCIENCES

81%

76%

Champ : France métropolitaine+ Dom. Enseignement public et privé sous contrat, MENESR.
Source : MENESR-DEPP, évaluation des compétences en fin d'école et de collège, 2013.



»»» 01 LES FREINS À LA MIXITÉ

En dépit de leur engagement pour la mixité, les entreprises sont confrontées à certains freins qu'il est important d'identifier afin de les faire disparaître. Ces freins sont souvent la conséquence de stéréotypes et se manifestent aussi bien en interne qu'en externe.

1 | LES STÉRÉOTYPES

Pour pouvoir réellement avancer et déployer une politique de mixité effective, il faut tout d'abord combattre les stéréotypes, en faisant des hommes et des femmes des acteurs de leur propre égalité.

a | La définition et l'impact sur la mixité des métiers

Dans son rapport relatif à la lutte contre les stéréotypes publié le 20 octobre 2014, le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes définit les stéréotypes de sexe comme "des représentations schématiques et globalisantes sur ce que sont et ne sont pas les filles et les garçons, les femmes et les hommes."

D'après le Conseil économique, social et environnemental, les stéréotypes présupposent en effet l'existence de rôles spécifiquement masculins ou féminins, eux-mêmes hiérarchisés. Ainsi, certaines fonctions seraient censées revenir "naturellement" aux hommes (l'action technique, la prise de décision, la représentation extérieure) et sont considérées comme supérieures à celles "réservées" aux femmes (l'éducation des enfants, le soin apporté aux

autres, l'organisation de la sphère domestique). Cette représentation des rôles sexués se retrouve dans le champ professionnel où certains métiers peuvent être identifiés comme masculins ou comme féminins sur la base de leur proximité avec les 2 pôles fonctionnels précédents (cf. Agir pour la mixité des métiers, Avis du Conseil économique, social et environnemental, novembre 2014).

b | Les hommes autant concernés que les femmes

Si les femmes subissent les stéréotypes, les hommes en sont aussi victimes. Les premières sont souvent considérées, aussi bien par des hommes mais aussi par un grand nombre de femmes, comme "moins ambitieuses", "moins disponibles" ou "moins mobiles" parce qu'elles valoriseraient avant tout leur vie familiale. Les seconds sont souvent considérés comme "carriéristes" ou "fiers" : clichés dont sont tout autant porteurs les femmes que les hommes. Par exemple, les travaux de Brigitte Grésy et Sylviane Giampino pour l'Orse ont montré qu'un manager imposera à un homme des contraintes horaires plus fortes qu'à une femme, notamment le soir ou pour des déplacements professionnels.



POUR EN SAVOIR PLUS

Étude Orse, Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise, 2012.

c | Un triple impact

On distingue généralement 3 conséquences principales aux stéréotypes :

► la discrimination
Les stéréotypes ont un impact dans les décisions managériales de sorte qu'ils peuvent freiner l'accès à un métier ou à un poste à une personne en raison de son sexe.

► l'intériorisation des stéréotypes et biais inconscients

Certaines femmes intègrent les stéréotypes liés à leur genre et se limitent elles-mêmes de manière consciente ou inconsciente dans l'accès à certains métiers ou certaines responsabilités et s'autocensurent.

Le même phénomène s'observe chez certains hommes qui peuvent par exemple hésiter, par rapport à l'image masculine qu'ils renvoient d'eux-mêmes, à demander un aménagement d'horaires, un Congé Parental d'Éducation (CPE),...

► la perte d'efficacité

Les individus peuvent perdre en efficacité simplement en se conformant à leur stéréotype, ce que le chercheur américain Claude Steel définit comme la "menace du stéréotype". Cette théorie a été confirmée lors d'une étude menée par Spencer, Steele et Quinn en 1999. L'expérience consistait à demander à 2 groupes mixtes de résoudre un problème mathématique. Dans le premier groupe, exposé à des conditions standards d'évaluation, les femmes avaient beaucoup moins bien réussi que les hommes. Dans le second groupe, auquel on précise en amont que les femmes et les hommes réussissent aussi bien ce test, les 2 sexes ont obtenu les mêmes résultats.

2 | EN INTERNE

Les freins à la mixité peuvent exister à tous les niveaux hiérarchiques.

► La direction

Parfois peu conscients des intérêts que représente la mixité pour l'entreprise, certains dirigeants peuvent avoir tendance à négliger cette thématique.

► La direction des ressources humaines

Les processus de ressources humaines s'adaptent lentement à la politique de mixité.

► Les collaborateurs

Les membres de l'équipe sont parfois réticents à l'instauration de la mixité. Ces réticences s'expliquent par des biais psychologiques (stéréotypes) et peuvent se traduire par des propos sexistes et des pratiques de harcèlement sexuel.

a | Le concept de "plafond de verre"

L'expression "plafond de verre" a été utilisée pour la première fois par 2 journalistes de Wall Street Journal en 1986.

"Il désigne l'ensemble des obstacles, visibles ou invisibles, qui peuvent expliquer une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations" (cf. "Guide d'appui à la négociation au sein des entreprises et des branches", Conseil supérieur de l'égalité professionnelle, 2003).

Ce plafond de verre s'exprime à 2 niveaux :

- l'accès à des fonctions de direction pour les cadres,
- le passage au statut cadre ou agent de maîtrise pour les employées et les ouvrières.



À NOTER

VOUS AVEZ DIT PLANCHER COLLANT ?

Outre Atlantique, on parle aussi de "plancher collant" pour des femmes occupant des métiers à faible qualification, avec des fonctions peu rémunératrices,...

L'expression désigne les mécanismes à l'œuvre qui empêchent ces dernières de gravir les échelons de l'entreprise (faible niveau d'éducation, de diplôme, temps partiel). À cela, s'ajoute les propres biais inconscients de ces femmes à prétendre à un poste d'un niveau hiérarchique supérieur.

Les causes du "plafond de verre" sont nombreuses : les modèles masculins de management et d'organisation basés sur le présentisme et la disponibilité des salariés.e.s,

- la sélection des hauts potentiels dans l'entreprise réalisée selon les cycles de vie des hommes, moins impliqués dans les responsabilités familiales,
- la rigidité dans la définition des emplois et des postes,
- la présence des femmes dans des fonctions supports (communication, ressources humaines) qui les écartent d'une future responsabilité,
- les difficultés pour les femmes de cumuler carrière professionnelle et vie familiale,
- le manque de modèles de femmes à haute responsabilité qui ont réussi,
- le manque de données sur la progression des femmes,
- la faiblesse des réseaux informels des femmes.



EXEMPLE

RATP

La RATP s'engage en faveur de la féminisation de ses comités de direction (Codir) afin qu'elle soit au plus proche du taux de féminisation du périmètre concerné. Pour lutter contre ce plafond de verre, elle suit le taux de féminisation des Codir, analyse et suit les viviers de femmes potentielles cadres, cadres supérieures et cadres de direction et fait de la féminisation une donnée de ses revues de personnel.

b | Le concept de "paroi de verre"

L'expression "paroi de verre" a été utilisée en 1997 dans un rapport du Bureau international du travail.

Il part du constat que les femmes se trouvent plus souvent dans des filières comme les ressources humaines ou l'administration, moins centrales pour l'entreprise, et permettant moins facilement de s'élever vers les postes de direction que les finances ou le développement produits.

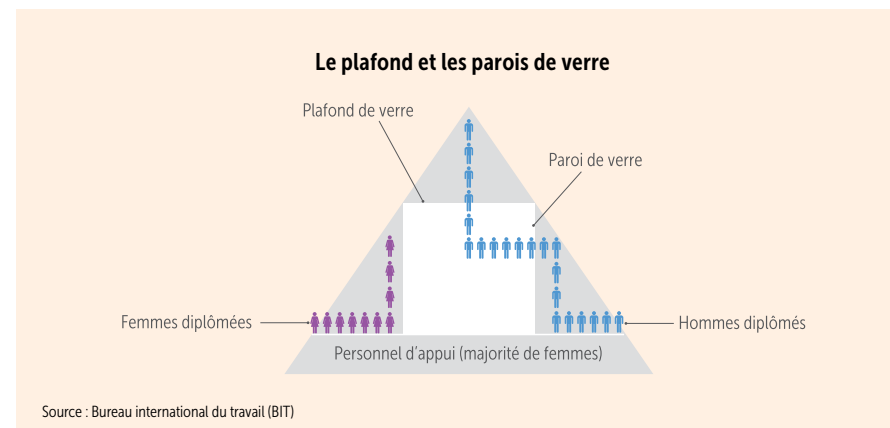
3 | EN EXTERNE

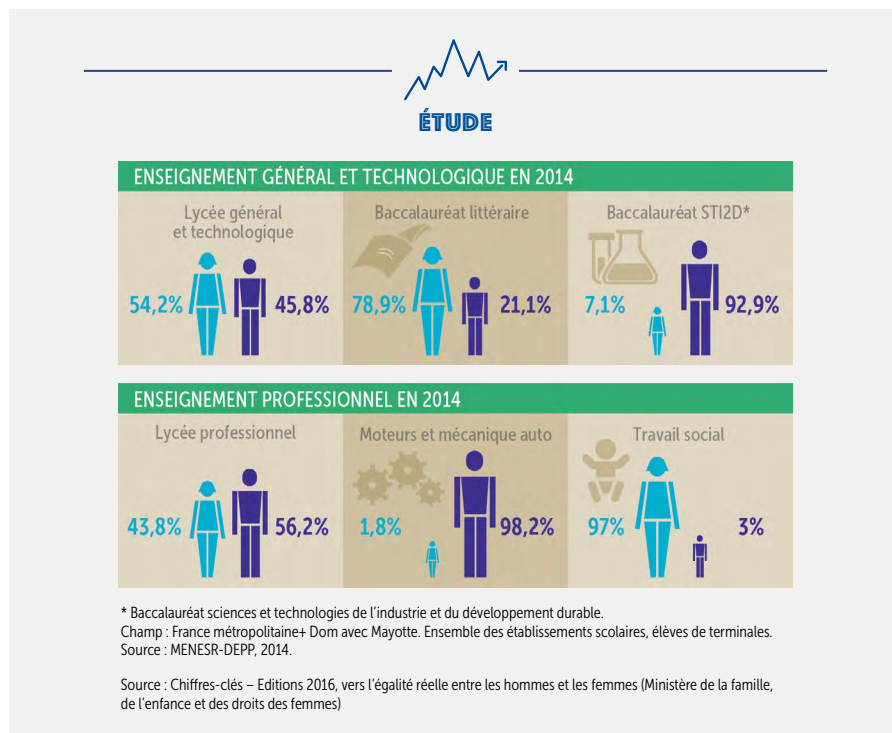
L'environnement externe est également vecteur de freins à la mixité. L'éducation et l'influence culturelle contribuent à véhiculer les stéréotypes.

a | L'éducation et l'orientation professionnelle

Les stéréotypes sont souvent entretenus dans le milieu familial et scolaire. Les jeunes sont susceptibles d'être influencés par les enseignants et les familles qui peuvent les orienter, parfois inconsciemment, vers une filière professionnelle en fonction de leur sexe.

L'orientation vers les voies de l'apprentissage accentue encore la non-mixité des métiers. Seuls 9 % des apprentis.e.s dans le domaine de la production sont des filles au niveau des CAP, tandis que 27,2 % des apprentis.e.s sont des garçons dans le domaine des services (cf. "Agir pour la mixité des métiers", Les avis du Conseil économique, social et environnemental, novembre 2014). Cela explique le manque de femmes-ou d'hommes, selon les métiers dans les viviers de recrutement.



**EXEMPLE****AIR FRANCE**

Air France participe à différents programmes auprès des collégien.ne.s ou lycéen.ne.s pour les sensibiliser à ses métiers et leur proposer également une découverte du monde de l'entreprise.

Depuis plus de 6 ans, Air France accueille, dans le cadre de leur stage de 3^{ème}, une trentaine de collégien.ne.s, dont certains en situation de handicap. Issu des quartiers prioritaires (situés dans les communes proches du territoire de Roissy-CDG), ce programme, construit avec Air Emploi, propose des visites de sites, des présentations de métiers et un jeu de construction d'un projet professionnel. En 2016, un partenariat avec d'autres grandes entreprises a été initié, dans l'objectif de répondre à un plus grand nombre de ces collégien.ne.s.

Par ailleurs, Air France a conclu depuis 2013 un partenariat avec l'association Passeport Avenir.

Près de 50 tuteur.ice.s référents de l'entreprise accompagnent ainsi des étudiants issus des milieux populaires en classe préparatoire ou étude universitaire. Air France a demandé que cette démarche favorise autant l'accompagnement des jeunes filles que des jeunes hommes.

**EXEMPLE****EDF**

EDF soutient l'association Elles Bougent qui vise à sensibiliser les jeunes filles, en amont de leurs choix d'orientations scolaires, aux parcours professionnels possibles dans des métiers techniques. En 2016, plus de 250 salariées du groupe sont "marraines" de l'association et interviennent dans des établissements scolaires pour animer des séances d'information et témoigner de leurs expériences. Ce temps investi par les salariées est considéré comme temps de travail par l'entreprise.

b | L'influence culturelle

Des facteurs culturels peuvent expliquer le manque de diversité dans les viviers de recrutement. (voir **schéma pages suivantes**).

► Un modèle "masculin" de management de l'entreprise

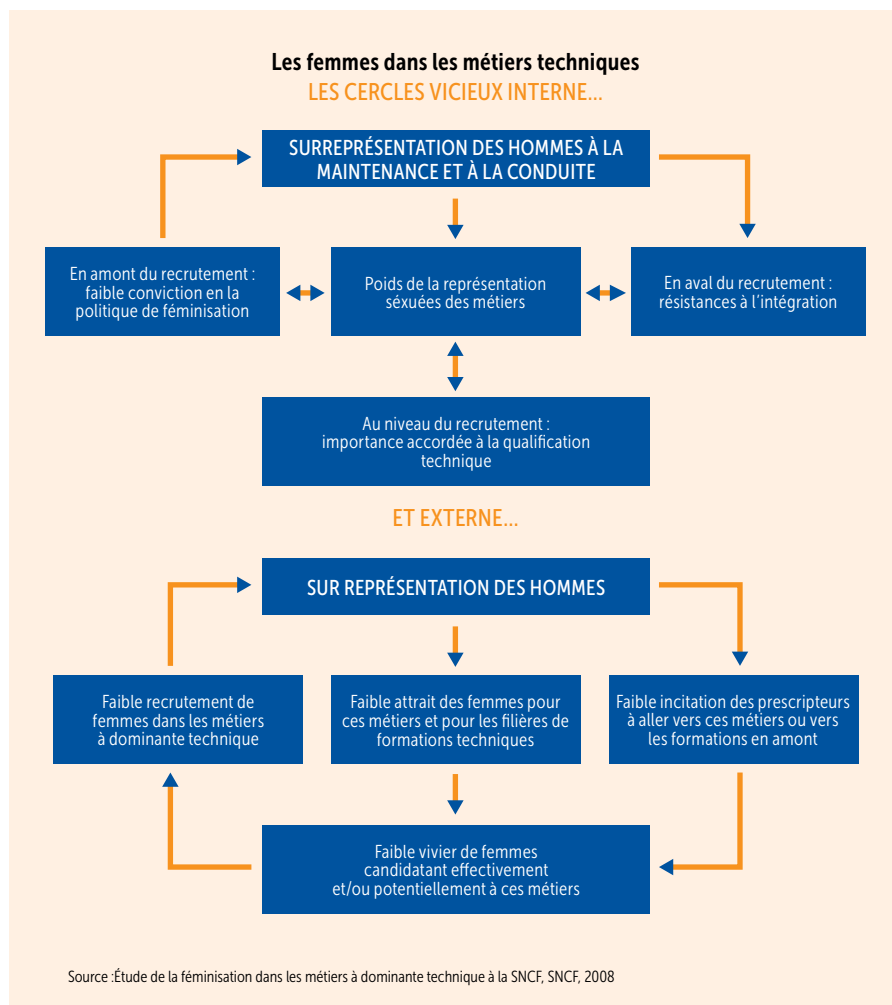
Les normes masculines associent volontiers management et virilité, ce qui porte préjudice aussi bien aux femmes qu'aux hommes. Le poids du modèle masculin tire son origine d'autres organisations sociales antérieures à l'entreprise : gouvernement, armée, clergé, clubs sportifs, etc. En ce sens, l'entreprise "prolonge souvent une histoire universelle dominée par les hommes, l'injonction de virilité et la quête du pouvoir personnel" (cf. Les hommes : sujets et acteurs de l'égalité professionnelle, Orse, 2013). Ces normes masculines se répercutent au niveau du recrutement mais aussi de l'évolution des carrières (formation, promotion, conditions de travail).

► La définition des rôles au sein de la famille
La sphère familiale est également sujette au poids des normes. Historiquement, il a longtemps été considéré comme une évidence qu'il revenait aux femmes de s'occuper du foyer et des enfants. Si les mœurs tendent à évoluer vers plus de parité dans ce domaine, beaucoup d'hommes et de femmes intériorisent encore ce stéréotype de répartition des rôles.

► La culture du présentéisme
En France, la culture du présentéisme valorise la disponibilité totale des salarié.e.s. Le temps passé au travail est davantage valorisé que les résultats ou l'efficacité. Ce constat pénalise les femmes mais aussi les hommes qui souhaiteraient une meilleure conciliation de leurs temps de vie (voir **chapitre 9**).

»» 02 LES LEVIERS POUR DÉVELOPPER LA MIXITÉ DES EMPLOIS EN INTERNE

Afin de lever les freins à la mixité, il convient d'agir en interne, auprès des salarié.e.s à tout niveau hiérarchique, et de promouvoir auprès d'eux la diversité des métiers, sans considération de leur caractère éventuellement sexué. Il faut instaurer un environnement de travail serein et bienveillant, qui facilite l'articulation entre vie professionnelle et responsabilité familiale pour tous.



1 | ÉTABLIR UN ÉTAT DES LIEUX

Le plan d'actions pour la promotion de la mixité de l'entreprise s'établit après la réalisation d'un état des lieux avec l'aide :

- ▶ d'une étude sur la part des femmes et des hommes au niveau de l'entreprise et/ou au niveau de la branche,
- ▶ d'une cartographie des emplois pour déterminer les emplois ou les filières professionnelles dans lesquelles les femmes ou les hommes ne sont pas assez représenté.e.s. Ces études quantitatives peuvent être approfondies par une enquête qualitative portant sur les processus RH (voir **chapitre 8**). Le résultat de ce diagnostic permet l'identification des freins, atouts, leviers et conditions de réussite pour une action de mixité afin de favoriser au sein de l'entreprise.



EXEMPLE AIR FRANCE

En continuité de l'étude sur le sexisme établie en 2013, Air France a lancé fin 2014 auprès de l'ensemble de ses cadres un audit de perception sur la mixité dans l'entreprise au travers d'un questionnaire (quantitatif) et de focus groupes (qualitatif). Les résultats ont permis de dresser un état des lieux concret auprès du Comex (Comité exécutif) et des DRH afin de mettre en place dès l'automne 2015 un plan d'actions concret en faveur de la mixité et notamment de l'accès des femmes aux postes à responsabilité le plus en adéquation avec les attentes des salarié.e.s.

2 | DÉCONSTRUIRE LES STÉRÉOTYPES

Afin de briser les représentations stéréotypées, des campagnes de sensibilisation et d'information répétées sont nécessaires. Ces actions peuvent s'adresser notamment :

- ▶ à la Direction,
- ▶ aux équipes de recrutement,
- ▶ aux managers,
- ▶ aux chefs d'atelier,
- ▶ aux représentants syndicaux.



EXEMPLE TOTAL

Chez Total, un effort de sensibilisation important est mené auprès des dirigeants et du personnel de l'encadrement pour mieux cerner les enjeux et garantir le développement de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.



EXEMPLE EDF

EDF expérimente en 2016 des actions de sensibilisation de ses collectifs de travail aux stéréotypes, aux enjeux de l'égalité professionnelle et à la prévention du sexisme ordinaire. Le principe est simple : insérer un module dédié et animé par un expert dans le corps des réunions d'équipes mensuelles et traditionnelles, et à l'issue de ce dernier, faire émerger un ou plusieurs engagements très concrets, pris et suivis par le collectif. Une généralisation sera envisagée en cas de retour positif.

**EXEMPLE****NESTLÉ**

Afin de lutter contre les stéréotypes et de favoriser une culture de diversité et d'inclusion, une sensibilisation sur les biais inconscients a été mise en place au sein du Groupe Nestlé. Le but est d'aider les collaborateurs à prendre conscience de leurs propres biais pour qu'ils puissent les reconnaître et les déjouer dans la mesure du possible. Cet atelier est destiné en premier lieu à tous les acteurs des ressources humaines puis dans un 2ème temps, sous une forme plus concentrée, à l'ensemble des managers du groupe.

**EXEMPLE****BNP PARIBAS**

La mixité des métiers dans les métiers de salle de marché demeure encore faible.

Afin de travailler sur la mixité de ces professions, BNP Paribas au Royaume-Uni a mis en place plusieurs actions avec notamment :

- une sensibilisation au sein des filières éducatives cibles, 2 ans avant le diplôme,
- l'intégration, depuis 4 ans, d'un objectif de 50% de mixité dans le programme Graduate de la Banque d'investissement BNPP au sein des activités de marché à Londres.

**EXEMPLE****PÔLE EMPLOI**

Pôle emploi cherche à limiter l'expression des stéréotypes de genre dans ses actions de communication.

Les questionnaires de carrière bénéficient d'une sensibilisation à la non-discrimination et à la lutte contre les stéréotypes de genre.

La formation au recrutement proposée par Pôle emploi comprend un focus sur les enjeux de la mixité.

**EXEMPLE****SANOFI**

Des conférences et débats sur le thème de la mixité avec des membres du comité exécutif et/ou du conseil d'administration ont eu lieu à Prague dans la division Générique, à Paris sur le thème "Femmes dans la Finance", à Singapour sur le thème "Femmes et sciences" et à Chilly-Mazarin sur le thème "Prendre conscience des freins à l'égalité".

3 | LUTTER CONTRE LE HARCÈLEMENT SEXUEL

Certains comportements sexistes constituent une entrave à la mixité. Dans les équipes majoritairement masculines notamment, les femmes ont parfois du mal à s'intégrer à cause de remarques déplacées de la part de leurs collègues masculins et dont souvent le caractère humoristique est prétexte à minimiser leur impact.

Pour éviter ces situations, l'entreprise a la possibilité de mettre en place des actions de prévention sur le sujet et d'appliquer les sanctions prévues par le Code du travail (voir **chapitre 3**) si nécessaire.

4 | L'ORIENTATION DES SALARIÉ.E.S DANS L'ENTREPRISE VERS LES MÉTIERS LES MOINS MIXTES

Les femmes et les hommes qui travaillent déjà dans l'entreprise peuvent être réorientés vers des postes dans lesquels leur genre est sous représenté. Des formations dans ces métiers peuvent être mises en place pour accompagner les salariés qui le souhaitent.

Ces actions s'intègrent aux processus RH (voir **chapitre 8**) et doivent être prises en compte dans la réflexion sur les conditions de travail (voir **chapitre 9**).

**EXEMPLE****CAMFIL**

Parlant d'équilibre des genres chez Camfil, dont l'effectif en France représente 258 collaborateur.trice.s, il existe une parité au niveau des chefs de service depuis plus de 5 ans.

Concernant les objectifs de mixité, Camfil a accompagné deux collaboratrices, Angélique et Birika, sur des postes traditionnellement occupés par des hommes à l'usine.

A l'inverse, Camfil œuvre également pour que les hommes accèdent aux postes habituellement occupés par des femmes, à l'instar du collaborateur Rémi qui a intégré le service client.

**EXEMPLE****TOTAL**

Au sein du groupe Total, l'entretien individuel annuel et les entretiens de carrières permettent notamment aux Ressources Humaines d'identifier des candidatures féminines pour les fonctions et les mobilités qui présentent un déséquilibre entre les femmes et les hommes.

Cette mixité est d'ailleurs assurée dans les équipes de recrutement et doit être systématiquement recherchée en cas d'évolution de ces équipes.

5 | PROMOUVOIR LA RESPONSABILITÉ PARENTALE DES SALARIÉS MASCULINS

La mixité des emplois suppose également un rééquilibrage des responsabilités familiales. En effet, si les femmes ont massivement investi la sphère publique et professionnelle depuis plusieurs décennies, les hommes peinent encore à effectuer le mouvement parallèle vers la sphère familiale. Ce rééquilibrage implique des mesures sur l'aménagement et l'organisation du temps de travail (voir **chapitre 9**).

»» 03 LES LEVIERS POUR DÉVELOPPER LA MIXITÉ DES EMPLOIS EN EXTERNE

En parallèle d'une action en interne, les entreprises peuvent recourir à des dispositifs externes permettant de promouvoir la diversité des métiers. Il peut s'agir d'orienter les aspirations professionnelles des plus jeunes et le plus tôt possible dans leur scolarité, ou de sensibiliser des individus se présentant sur le marché de l'emploi.

1 | LES ACTIONS DE VALORISATION DE L'ENSEMBLE DES MÉTIERS

Toujours dans l'optique de déconstruire les stéréotypes, il convient de retirer aux métiers apparemment féminins ou masculins leur étiquette "sexuée". Cela peut prendre différentes formes :

a | l'attribution de prix

Certaines entreprises ou collectivités décernent des prix de la mixité.



EXEMPLE

EDF

Dans les métiers techniques, EDF décerne le prix de la diversification de l'apprentissage au féminin en région Alsace..



EXEMPLE

SANOFI

Pour la sixième année consécutive, Sanofi sponsorise le Women's Forum à Deauville et accompagne une délégation composée de 24 personnes, femmes et hommes. Depuis 2010, plus de 150 collaborateurs.rice.s ont été ainsi sensibilisé.e.s et ont pu devenir les ambassadeur.rice.s de cette démarche au sein du groupe.

b | la mise en place de journées portes ouvertes

Cette démarche vise à faire découvrir certains métiers considérés comme traditionnellement masculins tenus par des femmes et inversement. Ces journées sont généralement destinées aux collégien.ne.s et lycéen.ne.s.



EXEMPLE

SNCF

Le guide d'application de l'accord en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes et de la diversité à destination des managers de la SNCF préconise d'étendre aux étudiantes l'opération de découverte des métiers de l'entreprise "Girls' Day SNCF - Journée de la mixité", destinée à l'origine aux lycéennes.

2 | LES ORIENTATIONS DES JEUNES FEMMES VERS LES FILIÈRES TECHNIQUES ET INDUSTRIELLES

Même si, en général, les jeunes femmes sont aujourd'hui plus diplômées que les hommes de leur âge, elles restent encore minoritaires dans

certaines filières scientifiques, notamment en sciences appliquées et en informatique.

Dans les métiers techniques, les entreprises sont confrontées à l'insuffisance de candidatures de femmes à cause de leur sous-représentation dans ces filières.

C'est la raison pour laquelle les entreprises se mobilisent pour mettre en place des partenariats avec les établissements universitaires.

Dans certaines entreprises, les salariés sont activement impliqués dans ces actions, soit individuellement pendant leurs horaires de travail, soit dans le cadre des activités des réseaux d'entreprise (voir **chapitre 10**).

Voici quelques exemples d'actions mises en œuvre dans le cadre de ces partenariats :

- ▶ actions communes entreprises-associations-ministères pour la sensibilisation du système éducatif,
- ▶ forums métiers, journées d'information, conférences, interventions tout au long d'un cursus,
- ▶ visites d'usines (2 par an par groupe de 20 étudiants),
- ▶ stages en entreprise : stages ouvriers, stages rémunérés et conventionnés, durant les congés d'été,
- ▶ films sur les carrières dans l'entreprise.



EXEMPLE

TOTAL

Des femmes sont désignées au sein du groupe Total pour être les ambassadrices des métiers techniques et scientifiques dans les forums de métiers et les écoles.



EXEMPLE

AIR FRANCE

La direction Industrielle d'Air France participe tous les 2 ans à l'opération "Féminisons les métiers de l'aérien" lors du Salon de l'Aéronautique du Bourget pour sensibiliser plus spécifiquement les jeunes filles aux métiers techniques.

En 2016, Air France a financé auprès de l'Association Française des Femmes Pilotes une bourse pour encourager des jeunes filles à se réaliser dans le domaine des sports et des métiers de l'aérien.



EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

Schneider Electric pratique une politique de stage de 3ème où les jeunes candidats sont sélectionnés pour participer à ces stages par rapport à leurs motivations pour découvrir les métiers de l'industrie. Les groupes sont constitués de 50% de jeunes filles. Le stage leur permet de découvrir les métiers traditionnellement exercés par des hommes ou par des femmes. Un quiz sur la mixité femmes-hommes leur permet de prendre conscience des stéréotypes.

Dans le même esprit, Schneider Electric reçoit des professeurs en immersion dans l'entreprise pour leur faire découvrir les métiers de l'industrie et les problématiques de mixité hommes-femmes dans l'entreprise. Ils reviennent ensuite dans leurs établissements porteurs de ce message.

Enfin, un réseau de 70 jeunes femmes issues de formations techniques et exerçant un métier technique ou industriel fait des conférences dans les collèges et les lycées afin de faire également prendre conscience des stéréotypes liés à la mixité femmes-hommes en apportant le témoignage de leur propre expérience.

3 | L'ÉLARGISSEMENT DES CHOIX D'ORIENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES À LA RECHERCHE D'UN TRAVAIL

Les femmes et les hommes à la recherche d'un travail peuvent être sensibilisés, informés et orientés vers des métiers où elles et ils sont sous-représentés. Dans les deux cas, les entreprises devront envisager des actions de redéfinition, de revalorisation et d'amélioration des conditions de certains postes.

Il est possible d'envisager par exemple des évolutions progressives de métiers en partant des compétences d'un premier métier, "secrétaire" vers un métier "proche" comme celui de "démonstratrice.teur de logiciels bureautiques", puis vers celui de technico-commercial, de commercial sur les produits micro-informatiques et finalement, au bout de plusieurs années, vers le métier de commercial en système d'information.



À NOTER

LE RÔLE DE PÔLE EMPLOI POUR SENSIBILISER COLLABORATEUR.RICE.S ET CANDIDAT.E.S

Ce travail de sensibilisation et d'orientation peut être mené par les entreprises en partenariat avec des structures comme Pôle emploi ou des conseils régionaux.





CHAPITRE

08

LES PROCESSUS RH



La loi interdit toute forme de discrimination entre les hommes et les femmes.

Selon l'article L. 1142-1 du Code du travail, nul ne peut :

- 1 | Mentionner ou faire mentionner dans une offre d'emploi le sexe ou la situation de famille du candidat recherché. Cette interdiction est applicable pour toute forme de publicité relative à une embauche et quels que soient les caractères du contrat de travail envisagé ;
- 2 | Refuser d'embaucher une personne, prononcer une mutation, résilier ou refuser de renouveler le contrat de travail d'un salarié en considération du sexe, de la situation de famille ou de la grossesse sur la base de critères de choix différents selon le sexe, la situation de famille ou la grossesse ;
- 3 | Prendre en considération du sexe ou de la grossesse toute mesure, notamment en matière de rémunération, de formation, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle ou de mutation."

Les interdictions mentionnées ci-dessus sont à nuancer dans certains cas particuliers, lorsque l'appartenance à l'un ou l'autre sexe répond à une exigence professionnelle essentielle et déterminante. L'article R. 1142-1 du Code du travail fixe la liste des emplois et des activités professionnelles pour l'exercice desquels l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue la condition déterminante ; telle que modèle ou acteur. trice pour interpréter un rôle masculin ou féminin.

»» 01 LE RECRUTEMENT

Malgré les interdictions légales de discriminer, force est de constater que dans les faits les discriminations liées au genre perdurent, et ce notamment au cours du processus de recrutement.

Selon une enquête auprès des demandeurs d'emploi réalisée par l'Ifop, "parmi les discriminations liées au genre, la maternité, à savoir être enceinte (85 %) et le fait d'avoir des enfants (50 %) sont les premières situations citées, et ce avant le fait d'être une femme qui présente tout de même un inconvénient à l'embauche pour plus d'un tiers des personnes interrogées (37 %)" (cf. 8^{ème} Baromètre DDD/OIT de perception des discriminations dans l'emploi Enquête auprès des demandeurs d'emploi, janvier 2015).



EXEMPLE PÔLE EMPLOI

Pôle emploi est signataire de la charte du Défenseur des droits "Ensemble pour l'égalité dans les recrutements" et membre du comité de suivi de celle-ci.

1 | LE PLAN D'ACTIONS ÉTAPE PAR ÉTAPE : DE LA DÉFINITION DU POSTE À L'ACCUEIL DU/ DE LA SALARIÉ.E

Les entreprises peuvent organiser pour les équipes de recrutement, mais aussi pour les responsables hiérarchiques directs concernés par le recrutement, des actions de

sensibilisation et d'information sur les enjeux de l'égalité professionnelle (voir **chapitre 10**). En plus de cela, ces équipes de recrutement, pourront être formées selon un code de conduite ou une charte de déontologie pour le recrutement.



EXEMPLE

AIR FRANCE

Air France a structuré son processus de recrutement externe et de sélection interne pour l'ensemble des personnels (au sol, personnels navigants commerciaux et pilotes) afin de garantir des recrutements basés sur les seules compétences, aptitudes et expériences professionnelles des candidats (service certifié ISO 9001). Il s'appuie notamment sur une charte de déontologie. Celle-ci pose des principes, sur la base du Code du travail tels que le respect du principe de non-discrimination (cf. article L.1132-1 du Code du travail) ou bien encore, l'obligation de pertinence :

"L'article L.1221-6 du Code du travail dispose que : "Les informations demandées, sous quelle que forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou l'évaluation des aptitudes professionnelles."

L'article L.1221-8 du Code du travail dispose que : "Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie." Elles doivent par conséquent pouvoir faire l'objet d'une explication raisonnée de leurs fondements théoriques et de leur construction."

De nombreuses entreprises ont formalisé un guide du recrutement dans cette optique.



EXEMPLE GROUPE PSA

Le groupe PSA a mis en place un processus de recrutement qui vise à garantir le respect de critères objectifs. Il est basé sur :

- ▶ des libellés de postes non discriminatoires,
- ▶ la publication systématique des offres de poste sur le site internet du Groupe,
- ▶ un guide du recruteur qui vise à traiter les candidatures selon des critères exempts de discrimination,
- ▶ un contrat de service entre le service Recrutement et chaque manager en situation de recruter pour un engagement réciproque sur les moyens et les délais,
- ▶ des comptes rendus d'entretien selon une trame standardisée,
- ▶ un guide de recrutement du manager d'aide à la conduite d'entretien.



EXEMPLE PÔLE EMPLOI

Pôle emploi a rédigé un guide à l'attention des entreprises pour rédiger les offres d'emploi et recruter sans discriminer.

2 volets sont proposés dans ce guide dont un sur le référentiel des offres légales.

Ce dernier est consacré aux règles légales qui s'appliquent à la publication de toute offre d'emploi, comme les différentes mentions interdites, les exceptions légales, les nouvelles dispositions concernant le temps partiel ou les sanctions civiles et pénales qui sont encourues en cas de non-respect des textes réglementaires.



POUR EN SAVOIR PLUS

<http://www.pole-emploi.fr/employeur/un-guide-de-redaction-des-offres-@/article.ijspz?id=60651>

Les acteurs externes (cabinets de recrutement, agences d'intérim...) doivent eux aussi être informés de la volonté de l'entreprise de développer la mixité des équipes et sensibilisés lors des différentes étapes.



EXEMPLE

EDF

Par obligation contractuelle, les cabinets de recrutement travaillant pour EDF se doivent de présenter au moins une candidature féminine sur les 3 attendues sur la short list proposée, à compétences égales, et pour chaque offre d'emploi de maîtrise ou de cadre. Le plan d'actions égalité professionnelle de l'entreprise prévoit que la mixité des recrutements externes reflète a minima celle existante à la sortie du système éducatif, sur les typologies de diplômes ciblés.

Ces étapes sont :

- ▶ définition du poste de travail,
- ▶ rédaction de l'offre d'emploi,
- ▶ choix des modes de recrutement,
- ▶ élargissement du vivier de recrutement,
- ▶ sélection des candidats pour l'entretien,
- ▶ sélection des candidats,
- ▶ accueil dans le poste et conditions de travail.



À NOTER

LE PRINCIPE DE NON-DISCRIMINATION

Certaines entreprises recommandent à leurs fournisseurs le respect du principe de non discrimination à l'embauche. Elles peuvent aussi rédiger des chartes destinées aux fournisseurs qui mentionnent ce principe.



EXEMPLE

SANOFI

Concernant l'égalité des chances, le code de conduite des fournisseurs de Sanofi prévoit que : "toute discrimination dans le cadre du recrutement, de la promotion, de la rémunération, etc. basée sur la race, la couleur, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, le statut marital, le groupe ethnique, un handicap, la religion, l'appartenance à un syndicat, etc. est à proscrire".

Pour chacune de ces phases, un certain nombre de mesures peuvent être mises en place :

a | La préparation au recrutement

Les étapes préliminaires au recrutement contribuent à garantir l'absence de discrimination entre les femmes et les hommes.



POINT DE VIGILANCE

Les classifications, dans ses définitions de postes, peuvent induire des discriminations entre les femmes et les hommes.

▶ Le poste de travail

Développer la mixité et la parité peut impliquer, dans certains métiers à prédominance masculine ou féminine, une redéfinition des postes du point de vue de l'évaluation des compétences, des critères de promotion, des conditions de travail, etc. Cette redéfinition sera ainsi faite d'une manière non-discriminante.

▶ La rédaction et attractivité de l'offre d'emploi

L'offre d'emploi est un outil de communication externe de la politique d'égalité professionnelle de l'entreprise. Elle ne peut pas contenir des références sexuées par rapport au poste annoncé et aux candidats.

Plusieurs expériences ont en outre montré que les femmes postulent plus volontiers à des postes lorsque leur intitulé est moins "ambitieux", par exemple "responsable" au lieu de "directeur.trice".

Afin d'analyser les facteurs de motivation des femmes et des hommes pour des métiers peu mixtes, il est possible de réaliser des enquêtes ou sondages auprès de candidats potentiels avant l'embauche.



EXEMPLE

THALES

Thales s'est doté en 2016 d'un guide "Rédiger des annonces paritaires" à l'attention des équipes de recrutement interne, visant à les aider dans la rédaction d'offres d'emploi rigoureusement paritaires. Les conseils et instructions pratiques qui y sont déclinés (structure de l'offre, neutralité de la langue, choix des adjectifs employés, etc.) visent à permettre, pour chaque description de poste, tant à un candidat qu'à une candidate de s'y "reconnaître".

**EXEMPLE****SNCF**

La SNCF s'engage à

- rédiger des offres d'emploi en utilisant des mots "neutres" du point de vue du genre.
 - demander aux agences de recrutement d'élargir les recherches de candidatures féminines à des profils non techniques.
 - proposer une candidature féminine a minima pour chaque poste à pourvoir (sous réserve d'en disposer).
 - développer des partenariats avec des associations pouvant faciliter le recrutement féminin ("Elles bougent", "Déployons nos elles"...).
 - expérimenter des bourses de stage pour attirer les étudiantes des filières techniques.
 - promouvoir des parcours réussis de femmes au sein de l'entreprise, qui ont pu concilier vie professionnelle et vie personnelle, pour montrer des modèles à suivre.
- Pour cela, les managers et acteurs RH peuvent se référer au guide qui leur est destiné.



- ▶ L'élargissement du vivier de recrutement La diversification des canaux de recrutement permet d'atteindre des cibles dont les compétences correspondent aux postes, mais qui n'ont pas été prises en compte antérieurement :

- femmes dans les métiers à prédominance masculine (informatique, métiers techniques,...),
- hommes dans les métiers à prédominance féminine (RH, communication,...),
- diplômé.e.s d'universités et pas seulement des Grandes Écoles,
- femmes éloignées de l'emploi/issues des quartiers défavorisés,
- etc.

**EXEMPLE****GROUPE PSA**

Pour chacune des catégories socioprofessionnelles PSA se fixe comme objectif que la part de femmes parmi les candidats retenus, reflète, à compétences, expériences et profils équivalents, au moins celle relevée dans les candidatures reçues. Le résultat est indiqué au rapport de situation comparée.

Cet objectif se double d'un engagement de l'entreprise en faveur d'actions de communication et de sensibilisation destinées à rendre attractifs les métiers automobiles auprès des jeunes filles, des enseignants et des parents et à lutter contre les préjugés qui continuent à opérer des orientations scolaires et professionnelles stéréotypées sur des critères de genre. Dans ce cadre, l'entreprise se fixe comme objectif d'accueillir, à la fin de l'application de son accord un minimum de 30 % de stagiaires femmes conventionnées. En matière d'apprentissage, l'entreprise souhaite également augmenter le nombre de femmes avec un objectif de 30 %.

**EXEMPLE****RATP**

L'accord sur l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes de 2015 prévoit de suivre les flux prévisionnels de départs en retraite afin de cibler les secteurs professionnels à prédominance masculine et concernés par un départ de femmes ayant des répercussions sur son taux de féminisation et mettre en place des actions spécifiques en commun avec la DRH. Il prévoit par ailleurs de recruter une part de femmes analogue au taux de féminisation des écoles cibles sur les métiers d'appel de la catégorie cadre.

Les actions d'élargissement du vivier de recrutement peuvent se dérouler avec :

- des ressources internes (les équipes de recrutement de l'entreprise),
- des ressources externes (les cabinets de recrutement, intérim...).

En interne, la diversification passe par :

- l'élargissement de la diffusion des offres d'emplois sur l'intranet,
- la mise en place de séances d'information visant un sexe en particulier pour inciter à s'intéresser à d'autres métiers,
- le relai de ces informations par les organisations syndicales sur les postes à pourvoir dans les métiers fortement "genrés" afin de pouvoir mettre en place des programmes de formation pour le sexe sous représenté. De nombreux programmes Equal financés par le Fonds social européen ont cette vocation dans les secteurs de l'automobile, des transports, du BTP...

- la création de centres d'évaluation des compétences qui permettent d'évaluer le candidat uniquement sur ses capacités et ainsi d'éviter les questions discriminantes.

En externe, l'élargissement du vivier de recrutement se manifeste via :

- la participation aux forums emploi,
- la création de partenariats avec le système éducatif, relations écoles, Pôle emploi, etc.,
- la diffusion d'annonces auprès des commerces locaux (pour des candidats qui ne sont pas inscrits à Pôle emploi et qui a priori ne cherchent pas du travail),
- l'établissement d'une cartographie des emplois en vue de déterminer les filières professionnelles dans lesquelles la présence des femmes pourrait être renforcée et, inversement, celles où il serait utile de développer la présence des hommes,
- le **recrutement par simulation** qui prend en compte les habiletés des candidat.e.s et qui est une méthode mise au point par le Pôle emploi,
- l'élargissement des critères liés aux filières d'études pour le recrutement dans certains métiers,
- la collaboration avec des associations et des organismes d'experts qui agissent en faveur des populations discriminées.



FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

LA MÉTHODE DE RECRUTEMENT PAR SIMULATION DITE MRS (OU HABILITÉ)

Le recrutement par simulation permet d'élargir le vivier de candidats en mettant l'accent sur les capacités nécessaires sur un certain poste. Il permet d'apprécier la façon dont les tâches sont acquises antérieurement soit dans un cadre professionnel, soit en dehors.

Cette méthode offre une réponse personnalisée grâce à des exercices adaptés au poste de travail.

Les candidats sont évalués avec ces exercices.

Elle s'applique dans tous les secteurs d'activité et à tous les types de postes.

(cf. <http://www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation-@/article.jspz?id=60657>)



EXEMPLE

EDF

Enedis, filiale de distribution d'électricité du Groupe (ex ERDF), déploie - en partenariat avec Pôle Emploi - des campagnes de recrutements ciblées vers des publics féminins pour les attirer vers des métiers techniques via la "méthode des habiletés". Le principe est simple : mettre ces femmes en situation de réaliser certains gestes opérationnels quotidiens attendus sur ces métiers et faciliter ainsi la capacité à se projeter dans un environnement professionnel auquel elles n'auraient peut-être pas spontanément songé.



EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Pôle emploi continue de déployer son approche du recrutement sans CV développée depuis une quinzaine d'années.

La méthode de recrutement par simulation (MRS) permet d'aborder autrement le recrutement.

Pas de CV, ni d'expérience dans le métier exigée.

Seules, les aptitudes sont évaluées.



EXEMPLE

GROUPE PSA

PSA utilise la méthode de recrutement "par les habiletés", qui est développée avec Pôle Emploi et adaptée au cas par cas aux métiers et aux besoins de l'entreprise. Elle est destinée à prévenir les discriminations. Elle est particulièrement efficace pour sélectionner et orienter des candidat.e.s sur leurs réelles aptitudes en situation de travail plutôt que sur un CV et des références professionnelles.

Par exemple, la MRS facilite l'accès à l'emploi de femmes qui reprennent une activité professionnelle après une interruption professionnelle ou qui postulent dans un secteur d'activité nouveau pour elles.

► La présélection des CV reçus

La présélection des CV reçus assure les prémises d'un bon déroulement des entretiens, en respectant les principes de non-discrimination et de mixité.



À NOTER

LE CV ANONYME

Cet outil a pour objectif d'éliminer les discriminations au moment de la sélection des candidats pour un entretien d'embauche en supprimant toute information permettant d'identifier le candidat (nom, adresse, civilité, âge, photo). Dans cette méthode, l'accent est mis sur la formation, l'expérience, les compétences.

Attention, certaines entreprises sont réticentes à cette pratique car elles considèrent :

- que le problème de la discrimination ne fait que se déplacer, lors de l'entretien d'embauche ;
- qu'il est plus difficile de rendre anonyme la lettre de motivation qui accompagne généralement le CV ;
- que dans le cadre de certaines discriminations, comme celles liées à l'origine, le recruteur sera plus indulgent vis-à-vis d'éventuelles formulations maladroites dans le CV.

Tout comme le **CV anonyme**, d'autres actions peuvent être menées comme le fait de retenir un nombre de CV identique entre les hommes et les femmes, ce qui peut être plus difficile en fonction de métiers fortement genrés.

b | La sélection des candidat.e.s

Certaines mesures peuvent être prises durant les entretiens de recrutement et lors du choix final des candidat.e.s retenus afin d'éviter toute discrimination.

- Les entretiens de recrutement L'absence de discrimination en entretien passe par la formation des recruteurs et plus largement de tous les collaborateurs qui



EXEMPLE

BNP PARIBAS

En 2014, BNP Paribas fait figure de précurseur, en France, en adoptant la méthode des entretiens structurés, une méthode de recrutement plus objective et plus fiable. Cette initiative innovante a pour objectifs :

- de recruter les meilleurs profils en évaluant leur future adaptation,
- de neutraliser et limiter l'influence des biais et stéréotypes en garantissant une égalité de traitement des candidats,
- de renforcer les pratiques non discriminatoires,
- et d'assurer la diversité des candidats et des recrutements.

La méthode des entretiens structurés mise en place consiste à :

- évaluer de manière homogène les candidats sur des critères objectifs en rapport avec le poste proposé. Pour chacun des postes, 5 compétences comportementales (parmi 34 compétences définies par le groupe), sont retenues, dont obligatoirement, la capacité d'adaptation.
- pour le poste donné, les questions posées sont les mêmes pour tous les candidats et portent sur leurs expériences passées.
- l'échelle de notation des réponses est préétablie et partagée par tous les recruteurs. Ceci permet de diminuer la part d'interprétation de la performance du candidat en entretien.
- l'entretien fait l'objet d'une formalisation détaillée à l'aide d'un cadre de référence partagé.

En 2015, les équipes de recrutement de RHG Staffing ont conduit plus de 15000 entretiens individuels selon cette méthode des entretiens structurés et recruté environ 7000 nouveaux collaborateurs dont 3000 CDI.

peuvent être impliqués dans le recrutement (futurs responsables hiérarchiques de la personne recrutée, experts métiers...).

La formation à l'entretien insistera par exemple sur l'attention à porter aux tournures de phrases ainsi que sur les questions à ne pas poser (par exemple : "Avez-vous l'intention d'avoir un enfant dans les 3 prochaines années ?").

L'entreprise peut également mettre en place d'autres actions :

- ▶ création des équipes de recrutement mixtes, en général un binôme composé d'une femme et d'un homme,
- ▶ rédaction de cahiers des charges pour les cabinets de recrutement rappelant l'engagement pour la mixité et l'égalité professionnelle (fixation d'objectifs de recrutement d'hommes ou de femmes).

▶ Le choix des candidats retenus

Plusieurs actions peuvent être mises en place, voire même combinées entre elles :

- ▶ justification transparente des choix des candidat.e.s retenu.e.s,
- ▶ proportion des femmes embauchées au moins équivalente aux candidatures féminines reçues,
- ▶ classification et salaire à l'embauche identique entre les femmes et les hommes pour un même poste et un même niveau d'expérience et de formation.



EXEMPLE

CAMFIL

Dans le processus de recrutement chez Camfil, les compétences sont indispensables. Favoriser la mixité des métiers reste un enjeu et les ressources humaines n'hésitent pas à diversifier leurs prestataires de recrutement Afin d'améliorer ses objectifs de mixité, Camfil peut décider d'embaucher un candidat ou un autre, à compétences égales, au nom de son engagement à œuvrer pour un bon équilibre des genres à tous les postes. Ça a été le cas, par exemple, du choix de la collaboratrice Alexandra pour intégrer le service informatique.

c | L'accueil dans le poste et conditions de travail (voir chapitre 9)

L'intégration des hommes et femmes dans des équipes où leur sexe est sous-représenté peut s'avérer complexe. C'est la raison pour laquelle il est souhaitable que l'entreprise mette en place des actions afin de favoriser leur intégration.

- ▶ accompagnement et suivi de l'intégration des femmes et des hommes nouvellement embauchés dans les équipes précédemment uniquement masculines ou féminines,
- ▶ sensibilisation de la hiérarchie et particulièrement de l'encadrement intermédiaire aux obstacles à dépasser et aux leviers à mettre en œuvre pour intégrer des femmes-hommes dans des équipes majoritairement masculines ou féminines,
- ▶ aménagements liés aux conditions de travail pour les femmes-hommes recruté.e.s sur des postes précédemment occupés exclusivement par des femmes-hommes (vestiaires, toilettes,...),

- ▶ amélioration de l'ergonomie des postes pour l'ensemble des salarié.e.s femmes et hommes (outils de travail réduisant la pénibilité physique ou nerveuse, etc.).

2 | LES MESURES D'EFFICACITÉ

Afin d'établir un diagnostic et de suivre l'évolution des actions mises en place, l'entreprise pourra avoir recours à certains outils et indicateurs.

a | La mise en place de système de contrôle des engagements de non-discrimination

L'entreprise peut mettre en place des systèmes de vérification des engagements de non-discrimination en ayant recours :

- ▶ au contrôle interne,
- ▶ à des tiers en menant des opérations de **testing sollicité**.



À NOTER

LA MÉTHODE DU TESTING

Le testing consiste en l'envoi de 2 candidatures similaires en tout point, sauf un critère relevant d'un motif de discrimination. Dans le cas présent il s'agit du sexe du/de la candidat.e. Ensuite, le but est de vérifier si les 2 candidats sont contactés dans des proportions équivalentes.



EXEMPLE

LVMH

Pour piloter son dispositif de prévention des discriminations, LVMH contrôle ses pratiques de recrutement en menant régulièrement des campagnes de tests de discrimination, et ce depuis 2008. En réponse à des offres d'emploi publiées sont envoyées des candidatures fictives constituées de paires de CV homogènes mais différenciés par un élément discriminant, par exemple le genre. La campagne 2014 - 2016 a été pour la première fois une campagne menée à l'échelle mondiale.

b | Le suivi des engagements quantifiés de recrutement

L'entreprise pourra se donner comme objectif :

- ▶ lorsque le recrutement est sous-traité à des cabinets extérieurs que des candidatures des deux sexes soient présentées systématiquement,
- ▶ le pourcentage d'embauches de personnes d'un même sexe reflète celui des candidatures reçues,
- ▶ un accroissement du nombre de femmes ou d'hommes en pourcentage.



EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

Les engagements de Schneider Electric en termes de recrutement sont suivis régulièrement par les équipes RH et recrutement. Les objectifs sont de recruter 50% de femmes dans le vivier des alternants sortants. Le groupe s'est également fixé comme objectif de passer de 27% à 42% de recrutement de femmes en CDI dans les métiers traditionnellement exercés par des hommes dans les fonctions industrielle, technique et des projets. Des indicateurs permettent de suivre les managers dans leurs recrutements.

»» 02 LA RÉMUNÉRATION

L'Accord national interprofessionnel sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 1er mars 2004 a rappelé que "les parties signataires réaffirment leur volonté de voir s'appliquer effectivement le principe de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un travail de même valeur."

La loi n°2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes s'inscrit dans le prolongement de l'ANI du 1er mars 2004.

Cette loi prévoit, l'obligation pour les entreprises et les branches professionnelles, dans le cadre des NAO sur les salaires, de définir et programmer des mesures de suppression des

écarts de rémunération entre les femmes et les hommes (voir **chapitre 4 et 5**).

Malgré la législation, selon l'étude Insee Première n° 1565 de septembre 2015, l'écart de salaire en équivalent temps plein entre femmes et hommes se réduit légèrement, mais les femmes gagnent encore 19 % de moins que les hommes en moyenne.

À temps de travail et métiers équivalents, cet écart est légèrement inférieur à 10 %.

Si les NAO sont un levier permettant de réduire collectivement les écarts de salaires ainsi que les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes, la gestion individuelle de la rémunération peut aussi constituer un outil de résorption des écarts salariaux.

1 | LA CAUSE DES ÉCARTS

Avant la mise en œuvre de pratiques visant à réduire les écarts, il est nécessaire d'identifier ces derniers et leurs causes.

a | Le constat de l'écart

Outre les indicateurs obligatoires prévus dans la BDES (voir **chapitre 2**), l'entreprise peut avoir recours à des sources facultatives afin d'identifier les écarts salariaux :

- ▶ les indicateurs renseignés dans les anciennes DADS devenue DSN (voir **chapitre 5**). que doit remplir tout établissement employeur quelle que soit sa taille,
- ▶ le bilan social établi par les entreprises dont l'effectif habituel est d'au moins de 300 salarié.e.s (cf. article L. 2323-68 du Code du travail),

- ▶ la création de ses propres indicateurs spécifiques.

Pour permettre une lecture combinée des indicateurs prévus dans la BDES, il est proposé de les organiser sous forme d'un tableau croisé présentant, par catégorie professionnelle, les données sexuées.



À NOTER

IMPLIQUER LES IRP

Arriver à des constats partagés par tous les partenaires sociaux sur les écarts de rémunération constitue une étape préalable indispensable dans le processus de négociation.

Lors du constat de l'écart salarial, il est important de prendre en compte la **rémunération globale**.

Elle comprend le salaire de base mais également les avantages en nature ou primes payés directement ou indirectement, ces différents éléments pouvant être distingués pour améliorer l'analyse.

Il est recommandé de choisir la rémunération médiane plutôt que la rémunération moyenne qui est tirée vers le haut par des salaires élevés même peu nombreux.

- ▶ La **rémunération moyenne** correspond à la somme des salaires versés rapportée au nombre de salarié.e.s rémunéré.e.s,
- ▶ La **rémunération médiane** correspond à la valeur en dessous de laquelle la moitié des salarié.e.s les moins bien payé.e.s est rémunérée (ou au-dessus de laquelle la moitié des salarié.e.s les mieux payé.e.s est rémunérée).



À NOTER

PRÉCISIONS SUR CERTAINS INDICATEURS

La catégorie professionnelle constitue la colonne d'entrée du tableau.

Elle est déterminante pour la pertinence des données. Le choix est laissé à l'entreprise entre :

- ▶ les catégories professionnelles proprement dites (ouvriers, employés, emplois intermédiaires et cadres),
- ▶ les catégories d'emplois définies par la classification, les métiers repères ou encore les emplois types.

Concernant les rémunérations des femmes et des hommes les données chiffrées doivent être produites à un double niveau :

- ▶ d'une part, par grandes catégories professionnelles (ouvriers, employés, emplois intermédiaires, cadres),
- ▶ d'autre part à un niveau plus fin.

En effet, un double niveau d'information permet de faire ressortir les différentes causes des écarts de rémunération. Les écarts de rémunération existant par catégories professionnelles permettent d'identifier les **effets de structure**. Il convient alors d'analyser les obstacles qui s'opposent à une plus grande mixité des emplois à tous les niveaux. Les écarts de rémunération existant à un niveau plus fin (femmes et hommes relevant du même niveau de classification, du même métier repère, du même emploi type) permettent d'approcher les différences dues aux caractéristiques individuelles et de prendre la mesure, le cas échéant, des phénomènes de discrimination salariale en analysant les éléments sur lesquels elle se fonde.

Les entreprises de moins de 300 salarié.e.s peuvent, pour des raisons de confidentialité, choisir d'utiliser soit la rémunération effective moyenne soit une rémunération moyenne de référence calculée sur une base 100, soit le positionnement des salarié.e.s au regard des minima conventionnels de branche sur une base temps plein.



EXEMPLE

TOTAL

Dans le cadre de l'engagement du groupe Total en matière d'égalité salariale entre femmes et hommes, une enquête a été menée à plusieurs reprises avec l'Apec. Cette étude a permis, via un calcul de salaires modalisés, de pouvoir comparer le salaire de chaque collaboratrice à ceux d'individus masculins présentant les mêmes caractéristiques. À partir de ce diagnostic, la direction des ressources humaines a traité les écarts individuels de salaires injustifiés.

Toute salariée s'estimant concernée par un écart injustifié non redressé bénéficiait d'un droit de recours.

b | L'analyse des écarts

L'entreprise peut opter pour différentes formules d'analyse des écarts : une analyse interne ou un audit rémunération en externe avec l'aide d'un cabinet de conseil spécialisé.



POINT DE VIGILANCE

Il peut être recommandé que, dans le cadre d'une démarche de dialogue partagé, la direction et les équipes syndicales choisissent d'un commun accord le même expert, afin de simplifier le calcul des écarts salariaux.



EXEMPLE

EDF

Depuis 2015, EDF a noué un partenariat avec des chercheurs de l'Ined et de l'Insee qui mesurent mais surtout analysent annuellement les sources d'écarts de rémunération brute entre les femmes et les hommes dans l'entreprise. Leur approche, indépendante et objective, permet d'identifier les impacts de chaque critère (temps de travail, structure de rémunération, typologie et mixité des métiers, parentalité,...) EDF peut ainsi prioriser et orienter ses actions préventives et correctrices dans la durée.



EXEMPLE

MICHELIN

En complément de l'analyse faite dans le cadre des indicateurs portant sur l'égalité professionnelle de la BDES, l'entreprise a conclu un partenariat avec l'Institut national des études démographiques (Ined), institut indépendant spécialisé. Ce partenariat, conclu pour la période de cet accord, a pour objet d'analyser les taux de promotion professionnelle et les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

L'analyse des écarts de rémunération met en évidence différentes causes :

► les effets de secteur

La majorité des emplois féminins reste concentrée dans un petit nombre de métiers et de secteurs d'activité. En général, dans ces secteurs les femmes sont moins nombreuses que les hommes aux postes les plus rémunérateurs.

► les effets de structure

Les femmes et les hommes n'occupent pas les mêmes types d'emploi et ne sont pas classés aux mêmes niveaux de qualification y compris au sein de la même entreprise. L'analyse permet de repérer les éventuels phénomènes de ségrégation horizontale et verticale (voir **chapitre 7**).

► les classifications

Les emplois occupés par les femmes sont majoritairement concentrés dans les niveaux inférieurs des grilles de classification. En outre, ces grilles ne prévoient pas toujours des passerelles de progression.

► le temps partiel

La majorité des salarié.e.s à temps partiel sont des femmes (voir **chapitre 9**). La rémunération des salarié.e.s à temps partiel ne peut être fixée à minima au prorata de leur temps de travail et ne doit pas entraîner de discrimination avec les salarié.e.s à temps plein.

► les congés de maternité et parentaux

Ces congés peuvent être sources de discrimination au niveau de l'évolution de la rémunération et de la carrière des salarié.e.s, des femmes et hommes, qui en bénéficient (voir **chapitre 9**).

2 | LES PLANS D' ACTIONS POUR LA RÉSORPTION DES ÉCARTS (RÉMUNÉRATION INDIVIDUELLE)

Une fois les causes des écarts identifiées, il est pertinent de mettre en place un plan d'actions en se basant sur des outils adaptés à la situation spécifique de chaque entreprise.

Différents moyens peuvent être mis en œuvre comme le développement de la mixité des emplois (voir **chapitre 7**) afin que les femmes puissent accéder à des métiers plus rémunérateurs.

L'ensemble du processus RH impacte la rémunération et il est important de prendre en compte cette dimension lors du recrutement, de la mise en place des plans de formation et de la gestion du parcours professionnel, présentés dans ce chapitre.

Plusieurs entreprises ont adopté une démarche globale de réduction des écarts salariaux en travaillant sur le recrutement, la formation, les promotions, et l'articulation des temps de vie.



LÉGISLATION

La circulaire SDFE/DGT/DGEFP du 19 avril 2007 concernant l'application de la loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes propose les mesures suivantes :

- formations continues et passerelles de progression qui permettent aux femmes d'accéder à des métiers porteurs d'évolution dans la classification,
- nouvelles pratiques de recrutement, de sélection et de promotion des entreprises dans certaines professions majoritairement occupées par les hommes et bien rémunérées afin de faciliter l'accès des femmes,
- répartition des femmes et des hommes reflétant au minimum celle de l'ensemble des candidats ou même celle des diplômé.e.s des filières concernées,
- grille de classification modifiée et vidée de stéréotypes afin de corriger la sous-évaluation qui caractérise souvent les emplois occupés par les femmes.



À NOTER

MÉTHODES DE CALCUL DES ÉCARTS DE SALAIRES

Méthodes globales

Pour les entreprises de 300 salarié.e.s et plus

La comparaison des rémunérations peut tout d'abord être réalisée de façon globale sur la différence de rémunération moyenne ou médiane éventuellement constatée entre les femmes et les hommes dans la catégorie professionnelle.

Si un écart est constaté, seront examinés :

- l'ancienneté moyenne dans la catégorie,
- la durée moyenne d'interruption,
- l'âge moyen,
- l'ancienneté moyenne dans l'entreprise au 31 décembre,
- l'éventail des rémunérations.

L'analyse permettra également de repérer les éventuels phénomènes de ségrégation horizontale (les femmes et les hommes n'occupent pas les mêmes emplois) et verticale (les femmes accèdent moins que les hommes aux postes à responsabilité) en identifiant :

- les métiers très majoritairement occupés par des femmes ou des hommes,
- le nombre de femmes placées dans les 10 plus hautes rémunérations.

Pour les entreprises de moins de 300 salarié.e.s

La comparaison sera tout d'abord réalisée de façon globale au regard :

➤ soit de la différence de rémunération moyenne effective constatée de manière globale entre les femmes et les hommes dans la catégorie ou le type de classification choisie,

➤ soit de l'écart constaté entre la rémunération moyenne des femmes et des hommes calculée sur une base 100,

➤ soit des écarts constatés en pourcentage du nombre de femmes et d'hommes en fonction de leur positionnement au regard des minima conventionnels au sein de la même classification.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, pour identifier les catégories spécialement concernées par les écarts, une attention particulière sera portée à l'impact de la durée du travail.

Méthodes individuelles s'appuyant sur des reconstitutions de carrière

D'autres méthodes, plus individuelles, notamment proposées par certaines organisations syndicales visent à s'appuyer sur des "panels comparatifs de salarié.e.s". Une méthode "des référents", dite aussi "méthode Clerc", consiste à examiner la carrière de salarié.e.s pour comparer, à partir d'un panel de référence, des individus à "profils équivalents" (diplômes, compétences requises, postes tenus, âge, ancienneté...). On calcule alors la moyenne des salaires de base de la population de ce panel et on compare la classification et la rémunération moyenne avec la situation de la salariée. Il s'agit d'établir, s'il y a un écart, l'origine de cet écart qui peut s'expliquer par le seul fait d'être une femme et d'avoir eu un retard de carrière lié notamment à des maternités.

a | Agir sur l'évolution professionnelle

L'amélioration de la représentation féminine parmi les niveaux plus élevés de chaque catégorie professionnelle a des conséquences sur la structure des rémunérations et diminue l'écart entre les salaires moyens féminin et masculin dans une entreprise. Il est donc important d'utiliser les indicateurs prévus dans la BDES pour analyser la répartition femmes-hommes des promotions par catégorie professionnelle ainsi que les temps passés sur les postes avant obtention d'un avancement.



FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

LES ENTRETIENS D'ÉVALUATION

Les entretiens de carrière quels qu'ils soient mais particulièrement les entretiens individuels d'évaluation sont des moments clés dans le parcours professionnel de tout salarié.

S'agissant de la plupart des femmes, elles doivent apprendre à connaître leurs biais inconscients (voir chapitre 7) pouvoir valoriser leurs compétences et leur travail sans complexe et y exprimer leur volonté d'évoluer dans l'entreprise.

Pour cela, l'évaluateur doit lui aussi être formé aux mécanismes des biais inconscients pour les anticiper au cours de l'entretien.

L'entreprise pourra l'outiller en mettant à sa disposition une grille d'évaluation basée sur la valorisation de compétences clés ne reposant pas sur les normes masculines sous-jacentes au monde du travail (temps de travail et présentisme, par exemple).

► Certaines entreprises veillent à ce que le taux de promotion des femmes toutes catégories confondues, soit au moins égal à celui des hommes. Les promotions prises en compte

sont celles qui sont matérialisées par un changement de niveau et accompagnées d'une augmentation de salaire.



EXEMPLE

EDF

Le plan d'actions égalité professionnelle 2016 d'EDF SA prévoit qu'au niveau des directions de l'entreprise, la répartition des augmentations individuelles attribuées respectivement aux femmes et des hommes respecte globalement la proportion des femmes et des hommes dans ces mêmes directions.



EXEMPLE

BNP PARIBAS

En 2015, un indicateur sur l'attribution des rémunérations entre femmes et hommes a été intégré dans le cadre du processus annuel de révision des rémunérations pour tous les métiers et fonctions du groupe.

Offrir une visibilité directe de lecture par genre permet de générer une prise de conscience individuelle au niveau des managers de leurs éventuels biais décisionnels et de permettre une auto-correction, avant les attributions définitives. Par ailleurs dans les annexes du bilan égalité professionnelle, BNP Paribas publie annuellement une analyse très fine des rémunérations par poste type et genre corrélée à l'âge et à l'ancienneté. Cette analyse permet d'identifier les écarts non expliqués et d'agir sur les bons leviers : travailler sur la mixité des postes les plus rémunérateurs par exemple.

► D'autres entreprises choisissent de réaliser une analyse de salaire à chaque changement de niveau.

b | Cibler les augmentations sur des populations

Selon la loi n°2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, les entreprises doivent accorder aux salarié.e.s de retour de congé de maternité ou d'adoption, une augmentation égale à la moyenne des mesures individuelles accordées aux autres salarié.e.s du même niveau de classification, catégorie professionnelle, etc. Pour les salarié.e.s cadres qui ont bénéficié de congés maternité ou parentaux, des mesures pourront permettre de neutraliser leur impact sur les rémunérations variables liées aux objectifs.

Au-delà de la loi, dans leurs actions de suppression d'écart de rémunération, les entreprises peuvent accorder des augmentations de salaire prioritairement à certaines populations, comme par exemple :

- ▶ certaines catégories professionnelles,
- ▶ les salarié.e.s qui ont bénéficié d'une absence de longue durée,
- ▶ les femmes de plus de 45 ans ayant eu au moins un enfant,
- ▶ au cas par cas, si les écarts sont importants.

c | Agir sur les classifications

La loi prévoit non seulement "un salaire égal pour un travail égal", mais aussi "un salaire égal pour un travail de valeur comparable". Ceci mérite donc notre attention, d'autant plus que l'Ani 1er mars 2004 prévoit un "**réexamen quinquennal des classifications**", des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail afin de repérer, de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les femmes et les

hommes et de prendre en compte l'ensemble des compétences mises en œuvre" (cf. article 13).



À NOTER

COMMENT FONT LES AUTRES ?

À l'étranger, des méthodes d'évaluation des emplois non discriminantes existent depuis longtemps (Canada, Suisse, Belgique). L'étude de ces méthodes permet de comparer des emplois à prédominance féminine et masculine au sein d'une même entreprise et de veiller à ce que certains critères ne soient pas sous ou sur évalués comme :

- ▶ un diplôme technique/tertiaire ;
- ▶ la prise en compte de la charge physique réelle (par exemple, les infirmières qui soutiennent et portent les malades),
- ▶ la non reconnaissance de compétences "informelles" réellement requises pour la tenue d'un poste (assistantat, secteur social, éducatif...), etc.

d | Affecter une enveloppe salariale spécifique à la résorption des écarts de rémunération

Des entreprises ont fait le choix d'affecter une enveloppe salariale spécifique pour le rattrapage d'écarts de rémunération identifiés. Dans un cadre collectif, elles se sont posées les questions suivantes :

- ▶ calcul et montant de l'enveloppe financière (en valeur absolue ou en pourcentage de la masse salariale), principe et modalités de gestion de cette enveloppe (définis dans l'accord d'entreprise dédié aux questions d'égalité ou à l'occasion de la négociation annuelle sur les salaires), période pendant laquelle cette enveloppe peut être utilisée,

- ▶ communication auprès de l'ensemble des salarié.e.s sur la légitimité de cette enveloppe (notamment pour éviter des situations de mécontentement de la part des salarié.e.s qui n'en bénéficieraient pas),

- ▶ modalités d'attribution (au cas par cas, une certaine catégorie),

- ▶ conditions de distribution de l'enveloppe auprès des salarié.e.s : pouvoir de décision relevant de la DRH ou des managers locaux,

- ▶ période de l'année pour la distribution (dissociation ou non de la période d'augmentations de salaire).



EXEMPLE

AXA

Axa dédie un budget à la correction des écarts de rémunération non justifiés subsistant en défaveur des femmes.

Ce budget s'élève à 5,4 millions d'euros, pour la période de 2006-2014.

812 femmes d'Axa France bénéficient de 1 285 mesures de correction. Un tiers de ces femmes sont concernées par plusieurs mesures. Il s'agit d'une action significative, avec 5% d'augmentation de salaire en moyenne, hors augmentations individuelles.



EXEMPLE

EDF

Depuis 2004, date de son premier accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, EDF a pris soin d'identifier un processus RH spécifique pour analyser et corriger d'éventuels écarts injustifiés de rémunération (situations individuelles). Une enveloppe salariale est dédiée à cet effet et le processus fait également l'objet d'un dialogue social spécifique et de proximité.



EXEMPLE

SANOFI

Pour un niveau de poste donné et pour un même niveau de performance individuelle, Sanofi veille à ne faire aucune discrimination de rémunération, par exemple en fonction du sexe. Lorsque des disparités existent, Sanofi peut être amenée à mettre en place des budgets spécifiques pour rééquilibrer les niveaux de rémunération.



EXEMPLE

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La gestion des écarts salariaux est désormais totalement décorrélée de l'examen annuel des salaires. Les femmes faisant l'objet de révision en sont informées par courrier ainsi que par leur RH. La Société générale alloue depuis 2008 une enveloppe dédiée à la suppression des écarts salariaux injustifiés entre femmes et hommes, à métier, niveau hiérarchique et niveau d'ancienneté équivalents dans l'entreprise.

e | Éviter de recréer des écarts de salaire par une révision des processus RH

Afin d'éviter de recréer des écarts de salaire lors des processus RH, il est utile de prévoir :

- ▶ une formation des managers aux enjeux de l'égalité professionnelle et de la non-discrimination,
- ▶ un contrôle de la répartition de l'enveloppe,
- ▶ une évaluation des managers, qui peut intégrer des critères liés à la politique d'égalité professionnelle de l'entreprise, voire avoir une incidence sur la part variable du manager le cas échéant (voir **chapitre 3**).



EXEMPLE

THALES

Depuis 2014, les objectifs des cadres des niveaux de responsabilité en France intègrent un critère de responsabilité sociale d'entreprise. Celui-ci a porté, en 2015, sur l'un des 3 axes majeurs de la politique ressources humaines que sont la promotion des femmes, le développement professionnel et la qualité de vie au travail. Pour l'année 2016, cet objectif RSE, étendu à l'ensemble des cadres dirigeants en France comme à l'international, est dédié à la diversité.

- ▶ une révision des modes d'organisation du travail. L'entreprise peut envisager une réduction du temps partiel subi pour réduire les écarts de rémunération, ainsi qu'une meilleure organisation du travail : répartition des horaires, organisation des stages de formation,... (voir **chapitre 9**).

3 | LES MESURES D'EFFICACITÉ

Plusieurs outils peuvent être imaginés pour assurer le suivi du respect des indicateurs retenus et mesurer ainsi la réduction effective des écarts de salaire entre les femmes et les hommes :

- ▶ mettre en place des tableaux de bord de suivi des indicateurs sexués comme le recommande la loi du 4 août 2014 sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes,
- ▶ assurer le suivi dans le temps et sur des périmètres constants sur la durée de l'engagement,



EXEMPLE

CARREFOUR

Carrefour a mis en place en 2011 un programme international intitulé Women Leaders, qui vise à développer la mixité à tous les niveaux d'encadrement dans tous les pays.

Ce programme est piloté au niveau groupe.

Des indicateurs de suivi quantitatifs et qualitatifs font l'objet d'un reporting tous les 6 mois.

Sont suivis les nominations de femmes à des postes clés, la part des femmes par niveau de management, la part des femmes au Comex de chaque pays.

Entre 2011 et 2015, Carrefour a enregistré une progression de +8,6 % de la part des femmes dans le management (managers, direction et sous-direction). Pour la partie qualitative, un inventaire exhaustif des bonnes pratiques mises en place dans chaque pays est réalisé en fin d'année.



EXEMPLE

BNP PARIBAS

BNP Paribas pilote des indicateurs de mixité sur des populations clés. Ces indicateurs permettent de mesurer les effets des actions de BNP Paribas et d'ajuster les politiques. BNP Paribas a fixé des objectifs de mixité sur les populations de managers (30% de femmes parmi les 2000 seniors managers et 25% de femmes parmi les 500 premiers managers du Groupe d'ici 2020). Ces objectifs ont également été étendus au programme Talent : 50% de femmes pour les Emerging talents, 40% parmi les Advanced et 30 % parmi les Top talents. Ces objectifs sont pragmatiques et cohérents par rapport au recrutement du groupe qui est mixte et à la mixité actuelle de ces différentes populations.

BNP Paribas mesure aussi les effets de ces actions en suivant la mixité des nouvelles nominations et non seulement le taux de mixité en valeur absolue afin d'évaluer l'impact des efforts engagés.



EXEMPLE

EDF

EDF a pour ambition que la féminisation de ses instances dirigeantes reflète durablement et a minima la féminisation de son encadrement. En ce sens, l'entreprise mesure et rend compte annuellement de la féminisation de ses effectifs, de son encadrement, de son management et de son personnel dirigeant et fixe, dans son plan d'actions égalité professionnelle, des objectifs en cohérence avec cette ambition (le taux de féminisation des Codir est passé de 20 à 26,7% entre 2012 et 2015).



EXEMPLE

SANOFI

Sanofi suit attentivement l'évolution des femmes à des postes de cadres supérieurs. Au 31 décembre 2015, 45,5 % des effectifs du Groupe et 40,3 % des managers (dont le rôle consiste à diriger des subordonnés directs) étaient des femmes. Fin 2015, les femmes représentaient 21 % des 400 cadres supérieurs du Groupe. Les femmes représentent 30 % des nominations annoncées dans le cadre de la nouvelle organisation impulsée en 2016.

- ▶ assurer par la DRH des **entretiens de suivi**. Ce peut-être dans le cadre d'**entretiens d'évaluation**, qu'ils soient annuels ou plus fréquents, mais aussi avec les salarié.e.s revenu.e.s d'un congé de longue durée (congé maternité, parentalité), comme la loi le prévoit, afin de vérifier leur rémunération et leur niveau de classification décidés par le collège d'examen des rémunérations à leur retour, en plus d'évaluer leur besoin en formation pour leur permettre de continuer à évoluer dans l'entreprise.

»»» 03 LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

L'accord national interprofessionnel du 1er mars 2004 réaffirme dans son article 7 que : "L'accès des femmes à la formation professionnelle est un élément déterminant pour assurer aux femmes une réelle égalité de traitement dans leur déroulement de carrière et dans l'évolution des qualifications.

Conformément à l'article 14 de l'Ani du 20 septembre 2003 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie, les branches professionnelles et les entreprises définiront les moyens propres à assurer l'égalité d'accès à la formation professionnelle pour les femmes et les hommes".

De plus, depuis la loi du 4 août 2014, "les actions de promotion de la mixité dans les entreprises, de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes sexistes et pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes" entrent dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle continue (cf. article L. 6313-1 du Code du travail).

1 | LES CAUSES DES INÉGALITÉS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION

Selon une enquête menée par l'Insee en 2012 sur la formation des adultes, les taux d'accès à la formation continue des femmes et des hommes

salariés sont globalement identiques (58,8 % pour les femmes et 59 % pour les hommes). Dans le secteur privé, l'étude révèle un écart légèrement plus conséquent (56,3 % pour les femmes contre 58,4 % pour les hommes). Cependant, en regardant dans le détail des chiffres, on s'aperçoit que pour les employé.e.s et plus encore pour les ouvrier.ère.s, les femmes accèdent moins que les hommes à la formation. Plusieurs facteurs à ces inégalités peuvent être identifiés :

a | La catégorie socioprofessionnelle

Taux d'accès à la formation continue selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle, en 2012 dans le secteur privé (en %)

	FEMMES	HOMMES
CADRES	81,2	71,9
PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES	69,7	66,3
EMPLOYÉS	45,5	50,3
OUVRIERS	29	45,2
ENSEMBLE	56,3	58,4

Source : Insee, Adult Education Survey 2012, traitements Céreq.
Champ: salariés au moment de l'enquête (avril/juin 2012)

Lorsqu'elles sont cadres ou dans les professions intermédiaires, les femmes jouissent d'un meilleur accès à la formation que les hommes tandis que les employés et ouvriers masculins

se forment davantage que les femmes. D'après le Ministère des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes, l'une des causes de ces inégalités réside "dans l'organisation de la vie personnelle (garde d'enfants) nécessaire au suivi des formations". Les femmes occupant des emplois plus qualifiés "ont davantage de moyens financiers pour déléguer une partie de la charge familiale, ce qui explique pour partie l'écart d'accès à la formation continue" (cf. Chiffres-clés – Édition 2016, Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes).

b | Le statut de l'emploi

Dans les entreprises du secteur privé, les salarié.e.s occupant les emplois les plus stables sont également les plus formé.e.s. En tout premier lieu, la nature du contrat de travail divise les salarié.e.s du secteur privé. Les titulaires d'un CDI affichent une espérance annuelle de formation de 19 heures contre seulement 8 heures pour les titulaires d'un CDD, soit plus du double. Par ailleurs, les salarié.e.s à temps complet affichent une espérance annuelle de formation de 20 heures contre 6 heures pour les salarié.e.s à temps partiel (cf. "Quand la formation continue.", Céreq, 2014).

Les femmes occupent majoritairement les emplois précaires et sont donc plus touchées par les difficultés d'accès à la formation.

c | La taille de l'entreprise

Le taux d'accès à la formation professionnelle continue est plus faible dans les PME, où les femmes sont pourtant plus nombreuses.

Accès à la formation par taille d'entreprises

TAILLE DE L'ENTREPRISE	TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION
1 à 10 salariés	34
11 à 19 salariés	42
20 à 49 salariés	50
50 à 249 salariés	56
250 salariés ou plus	65

Source : Insee, Adult Education Survey 2012, traitements Céreq.
Champ: salariés au moment de l'enquête (avril/juin 2012)

d | Le secteur d'activité économique

Le nombre de salarié.e.s formé.e.s dans les secteurs à dominante féminine (commerce, services marchands et non marchands) est moindre.

Selon une étude de l'Insee de 2012, 38,5 % des salarié.e.s des activités de services ont accès à la formation contre 65 % des salarié.e.s des activités financières et d'assurances qui sont à prédominance masculine.

e | La nature des actions de formation

Dans l'ensemble, les formations suivies par les femmes et les hommes ont des objectifs proches : les formations destinées à être "plus à l'aise dans son travail ou plus efficace" concernent 3 formés sur 4, alors que

8 % des formations suivies ont un objectif extra-professionnel et 6 % visent un changement d'emploi. En revanche, les écarts entre les sexes portent sur certaines caractéristiques des formations fortement corrélées avec l'accès et le maintien sur le marché du travail. Ainsi, 15 % des formations suivies par les femmes au cours des 12 mois précédant l'enquête sont diplômantes, certifiantes ou qualifiantes contre 25 % de celles suivies par les hommes (cf. Insee, Adult Education Survey, 2012).

2 | LES OUTILS

Afin de diminuer les inégalités d'accès à la formation entre femmes et hommes, plusieurs outils sont à la disposition de l'entreprise et des salarié.e.s.

a | La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) de l'entreprise

Pour diminuer l'inégalité d'accès des femmes à la formation et renforcer les moyens de lutte contre cette inégalité, une gestion optimisée des emplois et des compétences dans l'entreprise peut être l'occasion :

- ▶ d'intégrer dans les actions d'anticipation des évolutions des métiers la situation personnelle des salariées liée notamment à des interruptions de carrière,
- ▶ de tenir compte des principes de féminisation, masculinisation et mixité des emplois dans les référentiels, les modèles de compétences et les systèmes d'évaluation.



À NOTER

LA GPEC

Concrètement, dans l'entreprise, il s'agit :

- ▶ de s'assurer que toutes les catégories de salarié.e.s ont bénéficié d'actions de formation, quels que soient le métier et la qualification,
- ▶ de vérifier l'égal accès à la formation quel que soit le contrat de travail : CDD et CDI, cadres et non-cadres, temps plein et temps partiel...
- ▶ de mettre en place des mesures complémentaires pour favoriser une réelle égalité entre les femmes et les hommes dans l'accès à la formation,
- ▶ d'identifier les métiers du groupe, les compétences associées,
- ▶ de définir les principes d'évolution des métiers.

b | Le Compte Personnel d'Activités (CPA)

Le texte considéré comme adopté par l'Assemblée nationale le 21 juillet 2016 dans le cadre du Projet de loi relatif au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels définit le compte personnel d'activités.

Selon l'article L. 5151-1, celui-ci "a pour objectifs, par l'utilisation des droits qui y sont inscrits, de renforcer l'autonomie et la liberté d'action de son titulaire et de sécuriser son parcours professionnel en supprimant les obstacles à la mobilité."

Ce nouveau dispositif regroupe :

- ▶ le compte personnel de formation,
- ▶ le compte personnel de prévention de la pénibilité,
- ▶ le compte d'engagement citoyen.



À NOTER

QUI PEUT DISPOSER D'UN CPA ?

La loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels précise la mise en œuvre du CPA.

Il est ouvert pour "toute personne âgée d'au moins seize ans se trouvant dans l'une des situations suivantes :

- ▶ personne occupant un emploi, y compris lorsqu'elle est titulaire d'un contrat de travail de droit français et qu'elle exerce son activité à l'étranger ;
- ▶ personne à la recherche d'un emploi ou accompagnée dans un projet d'orientation et d'insertion professionnelles ;
- ▶ personne accueillie dans un établissement et service d'aide par le travail mentionné au a du 5° du I de l'article L. 312-1 du Code de l'action sociale et des familles ;
- ▶ personne ayant fait valoir l'ensemble de ses droits à la retraite.

Le titulaire du compte personnel d'activité décide de l'utilisation de ses droits et dispose également d'un droit à un accompagnement global et personnalisé destiné à l'aider à exercer ses droits pour la mise en œuvre de son projet professionnel."

c | Le Compte Personnel de Formation (CPF)

La loi du 5 mars 2014 relative à la réforme de la formation professionnelle prévoit un report total des droits acquis par les salarié.e.s au Dif (Droit individuel à la formation) sur le compte personnel de formation qu'elle crée et qui supplée au Dif (voir. **page suivante**). Elle prévoit également :

▶ l'instauration de l'**entretien de parcours professionnel** tous les 2 ans,

▶ une contribution unique de la part des entreprises (de 0,55 % de la masse salariale pour les entreprises comptant moins de 10 salarié.e.s et de 0,1 % pour les entreprises comptant plus de 10 salarié.e.s) et la suppression de l'"obligation de dépenser" au titre du plan de formation,

▶ une mutualisation des contributions de l'ensemble des entreprises.



LÉGISLATION

Le Code du travail prescrit dans son article L. 6323-12, une neutralisation pour le calcul du CPF des périodes d'absence du ou de la salarié.e pour un congé de maternité, d'adoption, de présence parentale, de soutien familial ou pour un congé parental d'éducation.



À NOTER

LA MISE EN PLACE DU CPF

“La création du compte personnel de formation est une nouveauté de la réforme. Il peut être ouvert par chacun dès l'âge de 16 ans (ou 15 ans dans le cas des apprentis) à partir du 1er janvier 2015 et suit la personne tout au long de sa vie active. Le salarié peut accéder au compte sur le portail internet www.moncompteformation.gouv.fr avec son numéro d'identité. Il est alimenté automatiquement sans action de l'employeur. Le compte est crédité – pour une personne à temps plein – au rythme de 24 heures de formation par an les 5 premières années, 12 heures de formation les années suivantes, dans la limite de 150 heures. Mais il peut être abondé au-delà par l'employeur, par la branche, par tout organisme ou acteur publics ou par le salarié lui-même. Enfin, c'est le salarié qui prend l'initiative d'utiliser son compte personnel de formation afin de concrétiser son projet de formation.”



POUR EN SAVOIR PLUS

http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/GUIDE_reforme_formation_professionnelle.pdf

d | La Validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE)

Ce dispositif permet l'obtention de tout ou partie d'une certification (diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification professionnelle) sur la base d'une expérience professionnelle salariée, non salariée et/ou bénévole (syndicale, associative) et/ou volontaire. Cette expérience, en lien avec

la certification visée, est validée par un jury. Les certifications, enregistrées au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), sont accessibles par la VAE. Dans le cadre de la formation professionnelle, les candidatures à la VAE peuvent relever d'une démarche individuelle ou d'un dispositif collectif d'entreprise. Un accord cadre national de développement de la VAE a été signé le 15 février 2007 entre le ministère de l'emploi et le Medef, la CGPME, l'UPA, l'UNAPL et 16 branches professionnelles. Il précise que la VAE concourt à la construction de parcours professionnels et, en favorisant le développement des compétences, elle contribue à la compétitivité économique.



À NOTER

VAE ET CPF COMPATIBLES !

L'accompagnement à la VAE est éligible au Compte Personnel de Formation.



POUR EN SAVOIR PLUS

“La valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat”, Orse, 2014



POINT DE VIGILANCE

Les salarié.e.s peuvent rencontrer certaines difficultés lors de diverses étapes du processus de VAE qui se révèle être un dispositif complexe (montage du dossier de demande) et long (en moyenne plus d'un an). Pour faciliter la réussite de la démarche VAE les entreprises pourront contribuer :

- à l'information sur les certifications en consultant le RNCP,
- au choix du diplôme,
- à la construction de partenariats avec les certificateurs (Éducation nationale, organismes de formation dépendant de ministères certificateurs...) pour l'obtention d'un diplôme, certificat ou titre (CAP, ...),
- au financement de l'accompagnement en amont des salarié.e.s pour l'évaluation des compétences,
- à la mise en place d'actions pour obtenir une certification totale, en cas de validation partielle en aval, ou en amont de la VAE (développement de formations ancrées en situation de travail, dispositif hybride associant accompagnement et module de formation complémentaire).

(cf. www.vae.gouv.fr et cf. Étude Dares “Les entreprises et la VAE : quels usages collectifs du dispositif ?”, octobre 2008).

3 | LE PLAN D'ACTIONS AU MONTAGE D'UNE FORMATION ÉTAPE PAR ÉTAPE

Il est important que les femmes aient un même accès aux formations que les hommes, pour s'assurer qu'elles auront les mêmes perspectives de carrière et d'accès à des postes à responsabilité. Les formations devront être accessibles tant pour les salarié.e.s à temps complet que pour ceux à temps partiel.



À NOTER

DISTINGUER FORMATION ET FORMATION

Deux aspects sont à considérer quand on parle de formation et d'égalité professionnelle.

- D'une part, la formation liée au métier exercé. Il s'agit de s'assurer de l'égal accès des femmes aux formations pour leur permettre de s'adapter au poste de travail, de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière, ou d'évoluer vers un nouveau métier et de se reconverter.
- D'autre part, la formation et la sensibilisation aux questions d'égalité entre les femmes et les hommes, à la mixité (notamment pour permettre aux femmes d'accéder aux métiers techniques majoritairement occupés par des hommes et inversement pour les hommes, par exemple, sur les métiers médico-sociaux) et aux stéréotypes de genre (voir chapitre 10).



EXEMPLE

TOTAL

Chez Total, des formations aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité sont dispensées aux collaborateurs.rice.s impliqué.e.s dans le recrutement, la formation et la gestion de carrières (voir chapitre 10).

a | En amont de la formation

L'entreprise doit s'assurer de la réalisation de plusieurs étapes préalables à la mise en place d'une formation :

- avoir réalisé un état des lieux sur la proportion de femmes et d'hommes dans les formations,

► sensibiliser les femmes sur l'intérêt de suivre des actions de formation.

Cela peut passer par des réunions d'information et d'orientation, lors des retours de congé maternité ou parental.

Il ne faut pas oublier de **cibler les femmes** pour les inciter et les aider à accéder à des postes supérieurs,

► avoir décidé de recourir ou non à des acteurs externes.



EXEMPLE

DECATHLON

En France, 31% des responsables de rayon sont des femmes, mais seulement 17 % sont directrices de magasin. C'est à partir de ce constat décevant que Décathlon France a créé la formation "Leadership au féminin".

Cette démarche répond à 2 objectifs :

- travailler sur l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle,
- les rassurer sur la gestion des parcours et leur permettre d'évoluer dans leur vie professionnelle.

Depuis novembre 2013, plus de 200 collaboratrices ont participé à cette formation, avec ensuite la possibilité d'être accompagnées par une responsable des ressources humaines dédiée.

L'entreprise a notamment la possibilité de s'adresser à sa branche professionnelle, à l'Afpa, l'Opca dont elle dépend, au Fongecif, ou à tout autre organisme de formation.

b | La mise en place d'une formation

L'entreprise devra s'interroger sur les conditions de mise en œuvre des formations pour en faciliter l'accès (durée, lieu de la formation...) (voir **chapitre 9**). Elle pourra notamment veiller à ce que les programmes de formation ne pénalisent pas les salarié.e.s pour ce qui concerne :

► les horaires (difficultés pour assister aux formations dont les horaires ne sont pas compatibles avec leurs contraintes familiales, frais de garde supplémentaires),

► le temps de travail (les salarié.e.s à mi-temps peuvent travailler le reste de la journée dans une autre entreprise, ce qui ne leur permet pas de participer aux formations organisées en dehors du temps de travail).



FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

LA FORMATION ET L'ÉQUILIBRE TRAVAIL/VIE PRIVÉE

L'entreprise peut :

- proposer des moyens de transport adaptés ou participer au financement des trajets,
- indemniser la garde des enfants en dehors des horaires habituels (dépassement des horaires ou absence pendant plusieurs nuits),
- négocier des horaires de sessions de formation adaptés aux contraintes de distance et de disponibilité avec les organismes de formation,
- regrouper les formations avec d'autres entreprises locales pour déplacer seulement le formateur ou la formatrice plutôt que l'ensemble du personnel à former,
- anticiper les périodes de formation.



EXEMPLE

EDF

L'entreprise veille à faciliter le plus large accès à la formation professionnelle pour l'ensemble des salariés, femmes ou hommes. Elle propose dans ce cadre une prise en charge des frais de garde induits par les départs en formation longue ou promotionnelle, voire pour toute formation et dès le premier jour, pour les familles monoparentales.



EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Pôle emploi propose une contribution financière aux frais supplémentaires de garde d'enfants et/ou de personnes à charge en raison d'une formation professionnelle/un séminaire en résidentiel.



EXEMPLE

LA POSTE

Afin de permettre aux familles monoparentales de suivre des formations quelle que soit leur situation familiale, La Poste participe à la prise en charge des frais de garde de nuit des enfants de moins de 16 ans lorsque cette formation nécessite un déplacement avec une ou plusieurs nuits sur place. De même, les choix de lieux de réunion et de formation doivent avoir pour principe de déplacer le moins de personnes possible.



EXEMPLE

AFB

Les banques, conscientes des difficultés liées à l'éloignement du lieu de formation, des éventuelles contraintes de la vie familiale (familles monoparentales, personnes à charge, ...)

facilitent l'accès à la formation par exemple par :

- la participation aux frais de garde d'enfants
- les modalités d'organisation des actions de formation (horaires de la formation compatibles avec les contraintes personnelles)
- les différents modes d'apprentissage (e-learning, MOOC, ...)

L'AFB favorise l'accès à la formation en communiquant sur ces dispositifs.

Pour cela, l'entreprise pourra étudier la possibilité de mettre en place une formation à distance ou en ligne.

En effet, la formation est trop souvent associée à un "stage en présentiel dans un lieu externe à l'entreprise" alors que de nombreuses compétences peuvent être acquises à distance.

Il est cependant important de veiller à respecter certains principes.

► **Préserver le temps de formation :**
Si la formation est dispensée sur le lieu de travail, il est essentiel de lui impartir un temps défini afin que d'autres tâches n'empiètent pas sur le temps de formation.

► **Encourager les personnes en formation et assurer un suivi régulier :**
Un des écueils de la formation à distance est le taux d'abandon, la personne n'étant pas soutenue par le groupe et par l'obligation de se

rendre en formation dans un lieu extérieur. C'est pourquoi la plupart des modules de formation à distance sont inclus dans un parcours de formation plus vaste qui comprend des séquences de regroupement en présentiel avec un formateur et un accompagnement durant les séquences à distance.

c | Le dispositif budgétaire

Afin de réduire les inégalités d'accès à la formation des femmes par rapport aux hommes, l'entreprise devra financièrement prévoir :

- ▶ soit un budget de formation spécifique "résorption des inégalités de déroulement de carrière". Celui-ci est consacré à des formations internes ou externes permettant d'acquérir des équivalences pour l'accès à certains métiers. Il est négocié avec les organisations syndicales en fonction du volume des inégalités à résorber.
- ▶ soit de recourir à une aide financière de l'État. Les entreprises peuvent les utiliser dans le cadre des contrats pour la mixité des emplois pour proposer des formations techniques et permettre à des femmes des changements d'activités ou des évolutions vers l'encadrement d'équipes (voir **chapitre 6**).



POUR EN SAVOIR PLUS

Comment mener des actions de sensibilisation et de formation à l'égalité professionnelle ?, Orse, 2014

4 | LES MESURES D'EFFICACITÉ

Dès lors que l'entreprise met en place des actions, elle doit veiller à assurer leur suivi par le biais d'indicateurs. Ce constat est applicable à tous les processus RH et donc a fortiori aux actions de formation.

Dans le domaine, il est important de distinguer les mesures quantitatives des mesures qualitatives.

Concernant les premières, le suivi s'appuiera sur les indicateurs prévus dans la BDES.

Il convient notamment de comparer les taux d'accès à la formation des hommes et des femmes. Une attention particulière mérite d'être portée sur les taux de formation dans l'année ou les 2 ans suivant le retour d'un long congé. Il est alors conseillé d'évaluer le taux d'accès à la formation de femmes en retour de congé maternité et ce, suivant le nombre d'enfants qu'ont ces dernières.

D'un point de vue qualitatif, les **entretiens individuels** et les **entretiens personnels** représentent l'occasion de repérer les besoins et attentes des salarié.e.s en termes de formation.

Par ailleurs, à l'issue d'une formation, l'évaluation des résultats est capitale. Ainsi, il est recommandé d'interroger la personne formée en 2 temps :

- ▶ "à chaud" à l'issue de la formation (sur la qualité du formateur ou de l'organisme de formation, sur la pédagogie, les outils utilisés, les conditions matérielles, la réponse aux attentes...)
- ▶ "à froid" quelques mois plus tard (sur la mise en pratique des apports théoriques).



EXEMPLE

EDF

Les données annuelles de situations comparées rendent compte des écarts entre les femmes et les hommes en termes d'accès à la formation professionnelle. Dans ce cadre, le plan d'actions égalité professionnelle de l'entreprise s'attache notamment à identifier et traiter la situation des salarié.e.s sans formation depuis 3 ans (moins de 4% des salarié.e.s en 2015) en veillant, en outre, à ce qu'il ne subsiste aucun écart hommes-femmes sur ce domaine.



EXEMPLE

GROUPE PSA

PSA réalise un suivi par sexe du taux d'accès à la formation et, plus particulièrement, les personnes sans formation sur 3 ans. C'est un engagement nouveau pris dans son dernier accord relatif à l'égalité professionnelle signé en 2014. Cette mesure permet d'être alerté sur les situations de moindre accès à la formation, d'analyser ces situations et d'y remédier. Très concrètement, ce suivi permet également d'encourager les personnes concernées à concrétiser un projet de formation et à développer leur employabilité.

» 04 LES MOBILITÉS FONCTIONNELLE ET GÉOGRAPHIQUE

"Lorsque la mobilité géographique fait partie du parcours professionnel, les entreprises s'emploieront à ce que, dans toute la mesure du possible, les modalités de mise en œuvre de cette mobilité soient compatibles avec les contraintes de la parentalité".

Accord national interprofessionnel du 1er mars 2004.

La mobilité fait partie intégrante de la stratégie de gestion des ressources humaines des grandes entreprises. Que ce soit pour développer leurs activités internationales ou pour bénéficier des compétences adéquates au lieu approprié, les entreprises ont besoin de la mobilité géographique de leur personnel tant à l'intérieur du territoire français qu'à l'étranger.

Or les principaux freins identifiés à cette mobilité sont l'emploi du conjoint (en France deux tiers des couples sont biactifs), ainsi que la scolarité des enfants.

Aujourd'hui, les nouvelles formes d'organisation du travail rendent compatible la mobilité géographique et l'équilibre personnel des salarié.e.s.

1 | LES ACTIONS DANS LE CAS DE MOBILITÉ À L'ÉTRANGER

La mobilité géographique est de plus en plus fréquente pour évoluer dans une entreprise. Il incombe à cette dernière de faciliter cette mobilité tant pour les femmes que pour les hommes. Elle devra procéder par étape.

a | L'état des lieux périodique

Pour cela, l'entreprise doit :

- ▶ identifier :
 - les postes pourvus localement,
 - les postes à pourvoir nécessairement par l'expatriation.
- ▶ examiner le rôle de la mobilité géographique dans l'évolution de carrière.
- ▶ analyser les mutations géographiques dans l'entreprise : réussites, freins, échecs, gestion des retours.

b | Les leviers

L'entreprise peut user d'un ou plusieurs leviers pour faciliter la mobilité géographique :

- ▶ faciliter la recherche d'emploi du conjoint du salarié :
 - identification des partenaires, clients ou fournisseurs locaux susceptibles de proposer des emplois aux conjoints des expatriés,
 - aide à l'implantation de la famille le cas échéant : scolarité des enfants, recherche d'emploi pour le conjoint, intégration locale...,
 - aide à la recherche d'un logement : 1 % logement...,

- mise en commun entre grandes entreprises d'une bourse d'emplois à l'étranger pour les conjoints des expatriés salarié.e.s de chaque entreprise adhérente,
- programmes de formation linguistique et d'insertion dans le pays à destination des conjoints et des enfants des expatrié.e.s.



EXEMPLE NESTLÉ

Confronté au problème grandissant des couples ayant 2 carrières à gérer (chez Nestlé 70% des talents sont en situation de double carrière), Nestlé avec notamment Philip Morris International et EY a créé en 2011 l'association IDCN.



À NOTER

IDCN : LE PROGRAMME INTERNATIONAL DUAL CAREER NETWORK

L'association IDCN a été créée à 2011. Cinq ans plus tard, ce réseau est présent dans une quinzaine de grandes capitales économiques du monde (Hong Kong, Paris, New York, Los Angeles, Sao Paulo, Mexico, Dubaï, Londres, Copenhague, Singapour...), et est composé de 101 entreprises ou organisations partenaires. Il a pour mission de faciliter la mobilité des collaborateurs.rice.s en proposant différents événements et forums de recrutement pour aider l'intégration et la recherche d'emploi de leurs conjoint.e.s dans le pays d'accueil (initiation au marché de l'emploi local, CV Clinics, conseils, coaching, etc.).



EXEMPLE GROUPE PSA

Le Groupe PSA est signataire de la convention Cindex relative aux conjoints salarié.e.s des expatrié.e.s. Entre les entreprises signataires, il est convenu ce qui suit, sans préjudice des dispositions plus favorables existantes dans les entreprises signataires ou adhérentes :

Le salarié d'une entreprise signataire ou adhérente, dont le conjoint ou le partenaire (PACS) est envoyé en expatriation par une autre entreprise signataire ou adhérente de la présente convention peut bénéficier d'un congé sans solde destiné à lui permettre de suivre ce conjoint ou partenaire à l'étranger. À l'issue du congé, le salarié retrouve son précédent emploi ou un emploi similaire à celui occupé avant son départ, assorti d'une rémunération au moins équivalente.



À NOTER CINDEX

Le Centre Inter-Entreprises de l'Expatriation (Cindex), est une association à but non lucratif régit par la loi de 1901. Créée en 1980, elle réunit les grands groupes européens de dimension internationale tels que : Air France, AirLiquide, Nokia (Alcatel-Lucent), Alstom, Areva, Axa, Banque de France, BNP Paribas, Bouygues Construction, CMA-CGM, DCNS, EDF, EGIS, ENGIE (GDF), Michelin, Ministère des Affaires Étrangères français, Orange, PSA Peugeot Citroën, RATP, Renault, Safran, Saint Gobain, Schneider Electric, Société Générale, Technip, Thales, Total, Valeo, Vallourec, Veolia Environnement et Vinci, dans le but d'échanger et de partager des bonnes pratiques sur les stratégies et les politiques de mobilité internationale.

Pour ce faire, des réunions se tiennent régulièrement ainsi que des rencontres thématiques.

Au 1er janvier 2015, Cindex compte 53 sociétés membres.

(cf. <http://www.cindex.asso.fr/convention-fr>)

- ▶ Permettre aux salarié.e.s d'assumer des responsabilités internationales depuis le lieu de travail d'origine :

- en utilisant toutes les possibilités offertes par les technologies d'information et de communication (visioconférence, téléconférence, Intranet et espaces collaboratifs) pour faciliter le travail d'équipes dispersées géographiquement,
- en leur proposant des déplacements fréquents de courte durée à la place d'une délocalisation complète.

- ▶ proposer la mobilité inter-métiers en alternative à la mobilité géographique.
- ▶ offrir la possibilité de congé sans solde en cas de mobilité du conjoint garantissant son retour dans l'entreprise à un poste équivalent.

2 | LES ACTIONS DANS LE CAS DE MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE

Sur le territoire national, la mobilité géographique peut aussi être un obstacle. Selon la distance, diverses solutions sont envisageables.

a | Distances courtes en France

Sur des distances courtes, qui ne nécessitent pas de changement d'emploi du conjoint, l'allongement des temps de transport des salarié.e.s peut fréquemment constituer un obstacle.

Les solutions possibles sont alors :

- ▶ d'étudier les moyens de transport existants vers le nouveau lieu de travail et d'imaginer des solutions en cas de défaillance : covoiturage, aide à l'achat d'un moyen de transport personnel (deux-roues, voiture),
- ▶ d'aménager les horaires en fonction des conditions de transport collectif vers le nouveau lieu de travail,
- ▶ d'envisager la possibilité d'utiliser des bureaux à proximité du domicile du salarié.e.s - éventuellement des **espaces de co-working**, c'est-à-dire partagés avec d'autres entreprises - une partie du temps,

▶ de proposer le télétravail afin que le.a salarié.e puisse travailler de chez lui quelques jours par semaine,

▶ de faciliter les changements de logement (prêt à l'achat, prêt relais, aide à la recherche d'un nouveau logement,...)

▶ de prendre en charge l'intégralité du différentiel de coût entre nouvelle et ancienne tarification des transports en commun,

▶ d'octroyer une place de parking sur le lieu de travail ou prendre en charge la moitié des frais de parking proche du lieu de travail ou proche d'une gare,

▶ si l'augmentation de la durée globale de transport entraîne des surcoûts de frais de garde d'enfants ou de personnes dépendantes à domicile ou à l'extérieur : prendre en charge une partie ou la totalité du surcoût,

▶ de permettre aux salarié.e.s d'assumer des responsabilités régionales ou nationales en travaillant un minimum de jours à distance, depuis le lieu de travail d'origine.

b | Distances longues en France

Sur des distances longues en France, qui nécessitent le changement d'emploi du conjoint, on retrouve le même obstacle qu'à l'expatriation, avec l'attrait de l'expérience de partir à l'étranger en moins.

L'une des solutions est de proposer aux salarié.e.s de bénéficier des services des cabinets de relocation qui accompagnent les expatrié.e.s. Afin de faciliter la mutation des salarié.e.s en France l'entreprise peut mettre en œuvre les mesures suivantes :

▶ Pour le conjoint du salarié :

- ▶ une participation financière à la recherche d'emploi,
- ▶ une aide financière à la création d'entreprise,
- ▶ la proposition de séances de formation à la recherche d'emploi financées par l'entreprise,
- ▶ l'embauche du ou de la conjoint.e,
- ▶ le financement de reprise d'études,
- ▶ le financement d'un bilan de compétences.

▶ Pour le salarié :

- ▶ une allocation pour compenser la perte de salaire du conjoint,
- ▶ une prime de mobilité permettant l'achat d'un véhicule,
- ▶ la mise en place d'une organisation permettant le travail à domicile 2 ou 3 jours par semaine.

3 | LES MESURES D'EFFICACITÉ

De la même manière que pour la formation, les mesures d'efficacité passent par la comparaison entre l'accès à la mobilité géographique ou fonctionnelle des hommes et des femmes.

Les indicateurs devront également prendre en compte la maternité et notamment le cas des mères de plusieurs enfants.

Les mesures d'efficacité impliquent par ailleurs de quantifier le taux d'échec et le taux de refus, voire même d'étudier leurs motifs, associés à la mobilité, en fonction des sexes.

» 5 L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

"Une véritable politique de mixité des emplois implique que les femmes puissent avoir les mêmes parcours professionnels que les hommes, les mêmes possibilités d'évolution de carrière et d'accès aux postes à responsabilité, et par là même sauter le plafond de verre".
Accord National Interprofessionnel du 1er mars 2004.

La loi constitutionnelle du 23 juillet 2008 modifie l'article 1 de la Constitution, désormais ainsi rédigé : "La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales".

Or, les femmes constituent près de la moitié de la population active mais ne constituent que 14 % des équipes dirigeantes (cf. Données Insee et Étude KPMG - État des lieux de la place des femmes dirigeantes, juin 2015). Si les textes légaux instaurent une égalité d'accès aux postes à forte responsabilité, il subsiste des difficultés pour les femmes dans leur évolution professionnelle.

Ces difficultés s'accroissent dès lors qu'elles atteignent 45 ans, c'est-à-dire la catégorie "senior" en entreprise et l'obtention d'un poste de direction nécessite bien souvent encore un accompagnement plus spécifique que pour les hommes.

Il est donc nécessaire pour l'entreprise de revisiter chacun de ses processus RH pour permettre aux femmes de bénéficier d'une évolution de carrière satisfaisante.

1 | LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES FEMMES POUR CONSTRUIRE UN PARCOURS PROFESSIONNEL

Afin de permettre une plus grande promotion des femmes dans la hiérarchie de l'entreprise, et notamment aux postes à responsabilité, il est important de commencer par identifier les difficultés qu'elles rencontrent dans la construction de leur parcours professionnel.

a | La question de l'ambition

Les stéréotypes des représentations des 2 sexes continuent à être véhiculés encore par la famille, le corps enseignant, les manuels scolaires, l'entreprise (voir **chapitre 7**). Les femmes montrent, de par l'éducation qu'elles ont reçue, une ambition parfois plus mesurée mais plus souvent encore éprouvent une plus grande difficulté à la faire savoir. Lorsqu'un poste à forte responsabilité est à pourvoir, certaines femmes compétentes ne sont par exemple pas sollicitées parce qu'on pense qu'elles ne sont pas intéressées.

b | Une prise en compte de la parentalité à deux vitesses (voir chapitre 9)

Dans un certain nombre d'entreprises, la réticence et les préjugés vis-à-vis de la vie familiale des salarié.e.s peuvent avoir une incidence sur l'évolution de la carrière des collaborateur.trice.s. La parentalité reste encore souvent un élément pénalisant pour les femmes alors qu'elle est plutôt positive pour

le développement de carrière des hommes. En effet, seuls "breadwinners" du couple pendant la prise de congés (maternité, voire parental) de leur conjointe, ils se doivent d'"assurer", de performer au travail. De plus, la parentalité marque également un signe de leur stabilité affective et familiale.

c | La mobilité géographique

Dans la plupart des entreprises, l'évolution professionnelle est conditionnée par la disponibilité des salarié.e.s. L'exigence d'une mobilité géographique peut être un facteur de discrimination envers ceux d'entre eux.elles qui veulent concilier travail et responsabilités familiales.

d | Des systèmes d'évaluation et de promotion inadaptés à la gestion de carrière des femmes

Les systèmes d'évaluation des salarié.e.s exercent une forte influence sur les parcours professionnels. Ils peuvent ainsi pénaliser les femmes en raison de la difficulté pour l'entreprise de prendre en compte le concept de parentalité.

Les **critères de promotion** de certaines entreprises s'inscrivent aussi dans le modèle "masculin".

Outre la disponibilité des salarié.e.s qui perpétue la **culture du présentisme** dans l'entreprise, d'autres critères sont pris en compte : l'ancienneté et la durée de l'expérience qui sont moins longues pour les femmes qui ont travaillé à temps partiel ou pris un congé parental.



POUR EN SAVOIR PLUS

Le poids des normes masculines,
B. Grésy et S. Giampino, Orse, 2012

2 | UNE ATTENTION PARTICULIÈRE AUX FEMMES SENIORS

Dans les faits, les **femmes seniors** peuvent souffrir d'une double discrimination.

a | Les causes de cette double discrimination

Plusieurs variables rentrent généralement en compte tout au long de leur carrière :

- ▶ périodes longues d'absence en raison d'un ou plusieurs congés de maternité ou de l'exercice d'une activité à temps partiel parental,
- ▶ réintégration dans l'activité professionnelle sur des postes "déclassés" par rapport à leur expérience antérieure ou leur formation et ce, malgré la loi,
- ▶ réticence des entreprises d'investir dans leur formation après un certain âge,
- ▶ diminution des promotions après 45 ans,
- ▶ moins de reconnaissance que leurs collègues hommes.



À NOTER

FAIRE UN POINT CARRIÈRE

Avant de mettre en place des actions concrètes, les entreprises peuvent envisager la réalisation, à l'aide d'études, d'un état des lieux de la carrière des femmes de plus de 45 ans, ainsi que l'identification des causes qui ont pu générer les écarts dans leur carrière. Cette réflexion peut être formulée dans le cadre de la GPEC de l'entreprise.

b | Les leviers

Les entreprises qui visent le développement de l'employabilité des salariées et leur maintien dans l'emploi doivent anticiper le passage à la deuxième partie de leur carrière en tenant compte :

- ▶ de leurs attentes en matière d'évolution de carrière et d'acquis de compétences,
- ▶ des moyens que l'entreprise peut mettre à leur disposition.

En fonction de ces 2 critères, les entreprises pourront mettre en place les actions suivantes :

- ▶ accompagnement des femmes salariées et conseil lors des entretiens d'évaluation, professionnels, de seconde partie de la carrière,... en vue de leur permettre d'exprimer pleinement leurs attentes en termes d'évolution professionnelle,
- ▶ formations professionnelles,
- ▶ validation des acquis de l'expérience.

3 | LA GESTION DES FEMMES À HAUT POTENTIEL

Les entreprises disposent généralement d'un vivier de collaborateurs détectés comme de "hauts potentiels". Ces hauts potentiels occupent souvent déjà des postes d'encadrement et ont été identifiés comme capables d'accéder dans un horizon de 2 à 5 ans à un poste à responsabilité supérieure. Ces viviers sont généralement majoritairement masculins, notamment à cause du plafond de verre (voir **chapitre 7**).



EXEMPLE CARREFOUR

Chaque promotion "Graduate dirigeant" en France compte au moins 50% de femmes.

Le PDG engage à identifier systématiquement en cas de poste à pourvoir, en création ou remplacement, 50% de candidatures féminines.

a | La sélection des hauts potentiels

Il existe plusieurs manières d'intégrer davantage les femmes au vivier des hauts potentiels :

- ▶ binôme composé d'une femme et d'un homme,
- ▶ contrôle et validation par le comité de direction des candidatures proposées par les managers. S'il n'y a pas de femmes dans la sélection une justification est demandée systématiquement,
- ▶ augmentation ou suppression de l'âge limite de détection des hauts potentiels.



EXEMPLE PÔLE EMPLOI

Afin de développer la mixité à tout niveau du management et d'assurer concrètement la non-discrimination liée au genre, Pôle emploi a mis en place des dispositifs permettant d'apprécier le potentiel managérial d'un agent au travers de 4 dimensions (vision, motivation, relation, réalisation). Ils permettent de prendre en considération les souhaits d'évolution professionnelle de tous les agents, femmes et hommes.

En croisant les regards portés (RH, managers hors ligne managériale), ils permettent d'objectiver les décisions.

Les dispositifs de détection des potentiels managériaux contribuent ainsi de façon prévisionnelle au pourvoi des postes de l'encadrement et à sécuriser les accès à des fonctions managériales pour tous les agents, femmes et hommes.

b | Le parcours des cadres à haut potentiel

L'entreprise peut prévoir :

- ▶ l'aménagement de l'obligation de mobilité géographique dans le parcours professionnel,
- ▶ la prise en compte des différents cycles de la vie du salarié en envisageant pour ces périodes des postes sans contraintes de déplacement, des aménagements d'agendas.

c | L'accompagnement individualisé des femmes à haut potentiel

Les entreprises recourent essentiellement à 2 pratiques individuelles qui peuvent également

être utilisées en parallèle, dans de grandes entreprises : le mentoring et le coaching.

▶ Le mentoring

Le **mentoring** est un système de parrainage développé, avec un programme doté d'objectifs clairs et de règles précises, et avec à la clé la possibilité d'accéder à un poste supérieur. Le mentor peut être un membre du comité de direction de l'entreprise, et le "mentee" est une personne sélectionnée pour son fort potentiel. Ils définissent ensemble les attentes et la fréquence des rencontres. Les sujets abordés sont larges : conseils pour un changement de poste, conseils sur un travail spécifique à faire, aide à la prise de décisions, aide à la gestion de conflit.



EXEMPLE AXA

Accroître l'équité entre les sexes est resté l'une des priorités d'AXA en 2015. Le programme de "Parrainage en tandem", via lequel des cadres dirigeants utilisent leurs connaissances de l'organisation et leur influence pour œuvrer au renforcement du vivier de talents féminins, favorise un développement accéléré de la carrière des femmes participant au programme. Ainsi, 18 nouveaux parrainages en tandem avec des membres du comité exécutif de direction du groupe ont été lancés en 2015. Treize entités du Groupe ont par ailleurs débuté des déploiements locaux.



EXEMPLE TF1

Depuis 2013, le groupe TF1 propose à ses collaboratrices de participer à un programme de cross mentoring avec Bouygues Telecom et Cisco. Les mentors et mentees participent au préalable à un atelier qui définit le mentoring, les règles du jeu et les clés de succès.

Objectif : accroître la confiance, l'aptitude et les chances de succès des mentees dans la réalisation de leurs objectifs professionnels tout en facilitant la confidentialité des échanges et l'ouverture vers d'autres cultures d'entreprise.



EXEMPLE SCHNEIDER ELECTRIC

L'une de nos entités a sélectionné 10 femmes à potentiel et les fait mentorer par 10 cadres seniors homme ou femme avec des objectifs précis sur un délai d'un an. Une formation courte mais précise a été délivrée pour définir les attendus de cette opération orchestrée par la fonction ressources humaines.



EXEMPLE CARREFOUR

En France, Argentine, Italie, des programmes de mentoring vis à vis des femmes évolutives sont en place, afin de les aider à accélérer leur développement personnel et accentuer leur visibilité à l'intérieur de l'entreprise.

**EXEMPLE****KERING**

En 2013, Kering lançait en France une session pilote de mentoring inter-marques et inter-métiers, à l'attention des talents féminins. Le dispositif met en relation durant un an des femmes de talent et des cadres supérieurs (femmes et hommes). Le programme a été reconduit en 2015 pour 14 femmes et ouvert à quelques hommes. Face au succès rencontré en interne, le modèle s'est également déployé en région Asie Pacifique et va être lancé dans les mois qui viennent en Italie et aux UK.

▶ Le coaching

Le **coaching** est un acte et un outil de management : c'est un accompagnement individuel, dans un moment clé de la vie professionnelle du ou de la salarié.e, par un coach. Ce dernier est le plus souvent extérieur à l'entreprise, mais ce peut aussi être un coach interne.

Le moment clé pour suivre un coaching est souvent la prise d'un nouveau poste, par exemple un premier poste d'encadrement. L'objectif est d'accélérer la courbe d'apprentissage d'une nouvelle fonction et d'amener la personne à mieux connaître son potentiel de changement et à le mettre en action.

**EXEMPLE****AIR FRANCE**

En continuité des démarches engagées pour atteindre la parité en matière de représentation et faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilité, 2 nouveaux programmes ont été mis en place en 2016. ▶ "Coaching des femmes de talents" qui propose un parcours d'accompagnement alternant des sessions de coaching collectif et de coaching individuel pour développer le leadership de femmes déjà identifiées et les aider à la construction d'un parcours professionnel. Cette formation se veut très opérationnelle, basée sur une méthodologie et des outils concrets.

▶ Mentoring des jeunes cadres femmes et hommes par des cadres de l'entreprise

d | Solutions collectives pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité

Afin d'améliorer la présence des femmes dans les postes de direction, il est nécessaire d'agir sur la culture de l'entreprise (voir **chapitre 7**). Ainsi, des actions de formation et de sensibilisation collectives doivent venir compléter l'accompagnement individuel des salarié.e.s. Il peut s'agir :

▶ d'organisation de sessions de formation pour le personnel féminin sur des thèmes comme "prise de parole en public", "négociation", "processus de décision", "comment faire entendre sa voix pour monter en grade", "leadership au féminin", "prendre sa carrière en main"...

**EXEMPLE****CARREFOUR**

Au sein des hypermarchés France a été mis en place un programme de formation qualifiante sur 9 mois pour les "femmes leaders", en partenariat avec l'école leseg et Cegos.

5 modules sont proposés portant par exemple sur : gagner en assurance et impact à l'oral, les clés du leadership, manager et motiver,

▶ d'organisation d'événements, qui sont autant d'occasion pour les femmes d'accroître leur réseau.

**EXEMPLE****AXA**

En octobre 2015 s'est tenue la troisième édition de la WoMen's Conference dans le but de favoriser le réseautage entre hommes et femmes de l'encadrement supérieur.

Les thèmes de 2015 portaient en particulier sur "L'Agilité en tant qu'Accélérateur de Diversité" et "Les Femmes en tant que Clientes".

▶ de formation du management - qui est plus particulièrement en charge de la détection pour lui faire prendre conscience de ses choix indirects, à savoir la prise en compte de facteurs personnels (statut marital, nombre d'enfants) ou temporels (temps partiel) pour choisir ou éliminer des cadres du processus de sélection

▶ d'intégration dans l'enquête annuelle d'opinion interne que certaines entreprises réalisent d'une question spécifique sur

l'attention portée à la féminisation du management.

e | Le rôle des réseaux (voir chapitre 10)

Les réseaux de promotion de la mixité peuvent contribuer à faciliter la promotion des femmes à des postes à responsabilité :

▶ en assurant un soutien des femmes cadres dirigeantes de l'entreprise : coaching individuel et accompagnement dans leur "leadership" au féminin ; monitoring de jeunes cadres par les femmes ayant bénéficié de ce coaching,

▶ en élaborant des propositions pour faire émerger des nouveaux modèles de management et d'organisation en faveur de l'égalité professionnelle (au niveau du recrutement, de l'évaluation et de la promotion).

La participation à des réseaux féminins interentreprises est aussi utile pour échanger sur les pratiques et réflexions à un niveau sectoriel qui favorisent le développement des carrières des femmes et notamment dans les filières techniques.



CHAPITRE

09

LES CONDITIONS
ET L'ORGANISATION
DU TRAVAIL



L'Accord national interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail signé le 19 juin 2013 définit la qualité de vie au travail comme suit : "La qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les organisations du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salarié.e.s et la performance collective de l'entreprise."

La loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi instaure l'obligation pour l'employeur d'engager chaque année une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail. En effet, une politique efficace pour progresser vers l'égalité professionnelle doit prendre en compte l'ensemble des éléments qui constituent l'environnement de travail :

- les conditions de travail
- l'aménagement et l'organisation du temps de travail
- l'équilibre des temps de vie.

»»» 01 LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Initier une démarche d'égalité professionnelle nécessite de réinterroger les conditions de travail. Il s'agit d'examiner les conditions d'accès des femmes et des hommes dans des secteurs d'activité "traditionnellement surreprésentés par un sexe". Il faut pour cela, améliorer la qualité et les conditions de travail dans les métiers très masculins mais aussi d'améliorer la qualité et les conditions d'emploi dans les secteurs et métiers très féminisés, souvent plus précaires.

Selon leur secteur d'activité, les entreprises auront à s'interroger sur les priorités à définir afin d'améliorer les conditions de travail dont vont bénéficier tant les femmes que les hommes et travailler sur l'attractivité des emplois, dans des secteurs très féminisés, pour que les hommes s'engagent dans ses parcours de carrière.

Les entreprises devront également porter une attention particulière aux possibles discriminations volontaires ou involontaires que certaines organisations de travail peuvent engendrer.

En mettant en place une démarche d'égalité professionnelle et de mixité avec un focus sur les conditions de travail, les entreprises pourront y trouver un intérêt en termes :

- ▶ de performance
- meilleure organisation des processus de production

- meilleure ambiance de travail qui motive les salarié.e.s
- meilleure cohésion au sein des équipes de travail

- ▶ d'hygiène et de sécurité
- diminution du nombre d'accidents
- meilleure prise en compte des enjeux de pénibilité
- meilleure prise en compte des règles de sécurité.

1 | LA PHASE DE DIAGNOSTIC

La phase de diagnostic consiste à établir un état des lieux afin de définir les principaux points de vigilance et axes d'amélioration en termes de conditions de travail. Afin que cet état des lieux soit le plus complet possible, l'entreprise veillera à mobiliser tous les acteurs concernés, aussi bien en interne qu'en externe.

a | L'état des lieux des conditions de travail

L'employeur, quelle que soit la taille de l'entreprise, est tenu de réaliser un Document unique relatif à l'évaluation des risques (DUER) pour la sécurité et la santé des travailleurs, codifié par le décret du 5 novembre 2001, et qui peut être un premier état des lieux.



LÉGISLATION

L'employeur est tenu, en vertu de l'obligation générale de sécurité qui lui incombe, d'évaluer les risques éventuels et de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des salarié.e.s de son entreprise.

À cette fin, en application des articles L. 4121-1 à 3 et R. 4121-1 et 2 du Code du travail, il doit élaborer et tenir à jour un document unique d'évaluation des risques qui recense l'ensemble des risques pour la santé et la sécurité du personnel dans l'entreprise.

Ces mesures comprennent :

- des actions de prévention des risques professionnels ;
- des actions d'information et de formation ;
- ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

Source : CCI IDF

Ce dernier pourra porter sur les locaux, les infrastructures et sur l'organisation du travail. Il peut s'appuyer sur une étude des postes de travail pour lesquels les aménagements sont nécessaires en vue de la mixité. À partir des statistiques d'absentéisme, des maladies professionnelles ou des accidents du travail établis de manière sexuée, l'entreprise pourra identifier les organisations du travail peu propices à la mixité.

b | La mobilisation des acteurs internes et externes

Outre les indicateurs chiffrés sur la santé genrée qui apparaissent désormais dans la BDES, différents acteurs peuvent être sollicités pour permettre d'affiner le diagnostic.

En interne, il est pertinent de mobiliser :

- ▶ les instances représentatives du personnel et notamment les CHSCT qui peuvent mener des études concernant un aménagement des postes de travail ;
- ▶ la médecine du travail ;
- ▶ les salarié.e.s afin de connaître leur perception

de leurs conditions de travail via des groupes de travail ou de parole ou via des questions spécifiques lors d'enquêtes internes ; En externe, les entreprises peuvent aussi s'appuyer sur l'État, les caisses régionales d'assurance maladie, les associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail, les fédérations professionnelles...

2 | LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE

Les entreprises devront s'assurer du respect des obligations légales qui concernent l'ensemble des salarié.e.s en matière de conditions de travail, et les femmes plus spécifiquement. Mais au-delà de la réponse aux obligations légales, les entreprises pourront mettre en place des démarches volontaristes, dans le cadre de leur politique en matière de QVT sachant que l'amélioration des conditions de travail, de l'environnement et de l'ambiance de travail due à la promotion de la mixité dans l'entreprise a un effet positif tant pour les femmes que pour les hommes.



EXEMPLE

SANOFI

En France, la direction prend toutes les dispositions nécessaires pour permettre l'accès à tous les postes tant aux femmes qu'aux hommes. Elle garantit le droit au repos et à la déconnexion ainsi qu'un accès au télétravail équivalent pour les hommes et femmes.

Dans le cas où le poste implique une adaptation pour être occupé par une femme ou par un homme la direction met à disposition le budget, les solutions et/ou les équipements adaptés pour permettre d'effectuer toutes les tâches.



LÉGISLATION

CADRE LÉGAL QUI VISE LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES FEMMES

Ces règles concernent :

- ▶ l'adaptation des lieux de travail à la présence des femmes :
 - vestiaires et sanitaires séparés pour les travailleurs masculins et féminins dans les établissements employant un personnel mixte (cf. article R. 4228-5 du Code du travail).
- ▶ la protection de la femme enceinte :
 - affectation à un poste de jour pendant la durée de la grossesse pour les femmes qui travaillent de nuit (cf. article L. 1225-9 du Code du travail),
 - affectation dans un autre emploi si le poste actuel l'expose à des risques déterminés par voie réglementaire (cf. article L. 4152-2 du Code du travail),
 - aménagement temporaire du poste de travail (cf. article L. 1225-13 du Code du travail).
 - affectation temporaire à un autre emploi, si l'état de santé médicalement constaté l'exige (cf. article L. 1225-12 du Code du travail).

Jurisprudence

Une jurisprudence constante ajoute que cette affectation temporaire octroie à la salariée un maintien de salaire. En effet, la chambre civile de la Cour de cassation énonce dans un arrêt du 19 janvier 1999 que le maintien de rémunération est dû, même lorsque le changement d'affectation n'a pu être réalisé faute de poste disponible. (cf. Arrêt n° de pourvoi 96-44976, 96-44977, 96-44978)

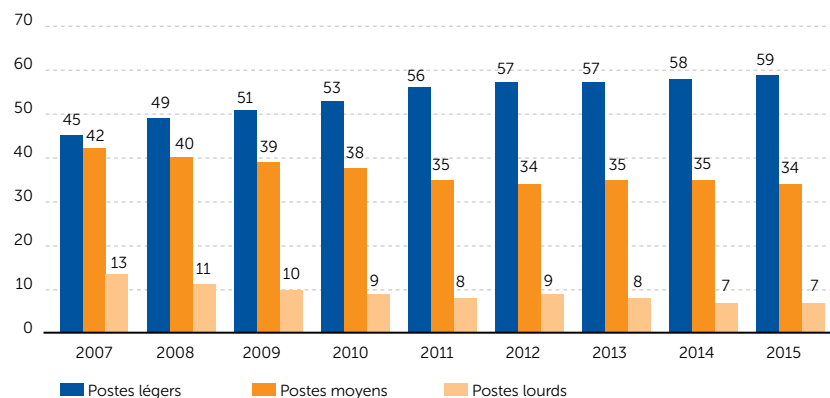


EXEMPLE

GROUPE PSA

Le Groupe PSA agit de façon continue sur les postes de travail : dans tous les sites industriels, la priorité est de diminuer les charges physiques et posturales en réduisant le nombre de postes "lourds". Cet objectif est pris en compte dès la phase de conception des produits et des process et s'appuie sur une rigoureuse méthodologie de cotation des postes. De 2005 à fin 2015, la proportion des postes "lourds" est passée de 18 % à 7 %, tandis que la part des postes "légers" est passée de 37 % à 59 %. Le Groupe a pour ambition de poursuivre cette évolution et d'atteindre un niveau de 60 % de postes "légers" en 2016.

ÉVOLUTION DE LA PROPORTION DES POSTES "LÉGERS", "MOYENS" ET "LOURDS"
(Activité industrielle de la division Automobile, en % selon la cotation METEO*)



* Méthode d'Évaluation du Travail et de l'Organisation

Ces démarches peuvent concerner des conditions de travail d'ordre physique et psychologique telles que :

- ▶ l'adaptation et l'ergonomie du poste de travail (exposition à des risques industriels, port de charges lourdes, travaux répétitifs sous cadence,...) ;
- ▶ l'adaptation des tenues vestimentaires et des équipements de protection,

- ▶ l'adaptation des locaux (vestiaires, sanitaires,...) ;
- ▶ l'**ambiance de travail** (stress, courtoisie, relations au sein des équipes et notamment celles fortement genrées, harcèlement moral et sexuel,...) ;
- ▶ les conditions de déplacement entre les sites ;
- ▶ l'aménagement et la diminution des horaires de travail pendant la grossesse.



EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

Notre accord sur l'égalité professionnelle prévoit de

- ▶ mettre en place des dispositifs en vue de faciliter l'accès des femmes enceintes à leur local de travail, en fonction de l'organisation de chaque site.
 - ▶ faire bénéficier aux femmes enceintes de places de parking à proximité de leur lieu de travail, sous la responsabilité de la direction de chaque site
- Plus de 100 familles ont accès à notre réseau de crèches d'entreprise.

Les entreprises peuvent aussi repenser les processus de production :

- ▶ intégration dans les cahiers des charges des nouvelles machines et installation d'une composante ergonomique, en vue de permettre leur utilisation par du personnel aussi bien féminin que masculin ;
- ▶ réflexion sur la définition des postes identifiés comme peu favorables à la mixité.

3 | L'AFFECTATION DE MOYENS FINANCIERS ET SOUTIEN TECHNIQUE

Mener à bien des actions d'amélioration des conditions de travail nécessite à la fois :

- ▶ du temps,
- ▶ des moyens financiers,
- ▶ et un soutien technique, une expertise sur ces sujets.

C'est la raison pour laquelle, différents dispositifs ont été imaginés :

▶ Soutien financier

Dans le cadre des négociations sur l'égalité professionnelle, l'entreprise peut décider d'affecter des moyens financiers spécifiques aux conditions de travail.

Les entreprises peuvent également bénéficier en externe d'un soutien :

▶ des pouvoirs publics.

L'entreprise peut percevoir des aides financières à hauteur de 50 % du coût total pour l'aménagement des postes de travail dans le cadre de sa politique de mixité (voir **chapitre 6**,

- ▶ de la Carsat ou de la Cram, qui peuvent financer des contrats de prévention (entreprises de moins de 200 salarié.e.s),
- ▶ des branches professionnelles (bâtiment, ...).

▶ Soutien technique

Les entreprises peuvent bénéficier de l'intervention des Anact/Aract pour établir un "diagnostic court" permettant d'analyser les situations de travail. Ce diagnostic est gratuit pour les entreprises de moins de 300 salarié.e.s. Le réseau Anact/Aract peut aussi accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de leurs actions.

Les Cram, les branches professionnelles, etc. peuvent aussi intervenir en soutien technique.

»» 02 L'AMÉNAGEMENT ET L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

L'Ani du 1er mars 2004 portant sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes prévoit que les entreprises "s'attacheront à ce que les modalités d'organisation du travail au sein d'une même fonction ne constituent pas un facteur volontaire ou involontaire de discrimination dans la répartition des tâches et dans les possibilités de promotion".

"Par ailleurs, elles seront tout spécialement attentives à ce que les aménagements d'horaires qui auraient pu être mis en place, notamment pour faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, ne puissent faire obstacle à des propositions d'évolution de carrière."

Qu'il s'agisse du travail à temps partiel, du travail à domicile, de l'aménagement des horaires de travail ou de l'utilisation des nouvelles technologies dans le travail quotidien, les salarié.e.s devront pouvoir bénéficier des mêmes évolutions de carrière et ne pas être discriminé.e.s dans leur rémunération et autres avantages sociaux (retraites,...).



EXEMPLE NESTLÉ

Le groupe Nestlé a décidé depuis plusieurs années de mener une politique active pour améliorer les conditions de travail de ses salarié.e.s.

De nombreuses mesures ont été mises en place : une journée de télétravail pour les collaborateurs qui le souhaitent, une charte de bonnes pratiques en matière de qualité de vie au travail concernant notamment les horaires de réunion (éviter les réunions avant 9h et se terminant après 18h30), privilégier l'échange oral et limiter les mails, éviter l'utilisation des ordinateurs et des téléphones professionnels en dehors des plages de travail, etc. De nombreuses mesures ont également été adoptées avec les partenaires sociaux concernant la parentalité (horaires aménagés pour les femmes enceintes, congé paternité payé à 100%, mise à disposition de berceaux de crèches pour les collaborateurs.rice.s, etc).



POINT DE VIGILANCE

Les entreprises peuvent être confrontées à certaines difficultés dans la mise en place de ce type d'actions car :

- certains postes de travail ne se prêtent pas à une activité réduite,
- la réorganisation du poste au moment du passage du temps plein à temps partiel et inversement peut poser problème,
- il peut être difficile de prendre en compte la présence de tous les salarié.e.s lors de la programmation des moments de vie collective de l'entreprise (réunions, formations, ...).

1 | L'AMÉNAGEMENT DES TEMPS DE TRAVAIL

L'aménagement des temps de travail doit permettre de concilier les contraintes collectives de l'entreprise et les aspirations individuelles des salarié.e.s.

En ce sens, il est judicieux de programmer des moments de vie collective en fixant par exemple un jour de la semaine lors duquel tous les salarié.e.s devront être présent.e.s.

Pour autant, les pratiques organisationnelles des entreprises peuvent entraîner des discriminations envers les femmes, mais aussi envers les hommes, à cause :

- ▶ de certains modèles managériaux privilégiant le présentisme aux résultats ;
- ▶ des aménagements d'horaires (arrivée, départ, réunions, formations,...) incompatibles avec les responsabilités familiales.

Les aménagements des temps de travail peuvent intégrer des éléments tenant compte des contraintes familiales (enfants à charge, rentrée scolaire,...) et de transport de leurs salarié.e.s au niveau :

- ▶ de la programmation et de la planification des réunions, des formations et des déplacements :
- programmation des déplacements permettant aux salarié.e.s d'aménager l'organisation familiale notamment pour la garde des enfants ;
- programmation en avance des stages de formation professionnelle afin de permettre aux salarié.e.s d'articuler plus facilement travail et vie personnelle (voir **chapitre 8**).

▶ du décalage des prises et des fins de service du personnel pour les adapter au trafic ;

▶ du délai de prévenance suffisant en cas de modification des horaires et des jours non travaillés ;

▶ de la prise en compte des contraintes familiales lors de l'adaptation des horaires en fonction des besoins de la clientèle ;

▶ des aménagements horaires pour la rentrée scolaire ou pour les réunions scolaires.



EXEMPLE RATP

La RATP est une entreprise ouverte 24h sur 24 et 7 jours sur 7. C'est pourquoi, il lui est primordial de mettre en place des mesures significatives favorisant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. À cet effet, il est recommandé, conformément à l'accord sur l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes de 2015, de définir des heures de début et de fin prévisibles de réunion sur les horaires habituels de travail, n'excédant pas 18h pour les salarié.e.s au forfait jour. Pour cela, elle a mis à disposition de ses collaborateurs.rice.s des modèles de convocation aux réunions prévoyant le cadrage des horaires. L'accord rappelle que cette disposition est valable tant pour les réunions que pour les comités de travail restreint. Cet accord définit également des bonnes pratiques en termes de messageries téléphoniques et mails dont l'usage en dehors des heures de travail habituelles doit être réservé aux sujets d'importance ou d'urgence exceptionnelle.



EXEMPLE DECATHLON

Depuis plusieurs années, Decathlon France prend en compte dans le cadre de son aménagement du temps de travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Tout d'abord en permettant à chaque collaborateur.rice d'exprimer des souhaits au travers d'une grille "collaborateur.rice.s satisfaits". Ces informations sont ensuite analysées par le responsable hiérarchique, qui y répond favorablement ou non au regard de son activité économique.

Chaque collaborateur.rice peut également s'exprimer sur la façon dont il a ressenti la planification de son activité au cours de l'année précédente. Pour les cadres disposant d'un forfait jours, ces dernier.ère.s peuvent également s'exprimer lors de chacun de leurs entretiens individuels, sur l'organisation, leur charge de travail, leur équilibre vie privée et vie professionnelle.

2 | LE TEMPS PARTIEL

31 % des femmes en emploi travaillent à temps partiel en 2013 contre 7 % des hommes (cf. étude Dares, Femmes et hommes sur le marché du travail, mars 2015) (voir **chapitre 7**). Elles peuvent être d'autant plus pénalisées par cet aménagement du temps de travail que cela les rend moins "visibles" et ne leur facilite pas leur évolution de carrière.

a | Les femmes

Dans de nombreux cas le temps partiel des femmes est subi et non choisi.

Cette réalité peut avoir plusieurs explications :

▶ répartition inégale des responsabilités et tâches familiales et domestiques entre femmes et hommes ;

▶ répartition inégale entre femmes et hommes dans certains secteurs et métiers fortement utilisateurs de temps partiel, notamment dans le secteur tertiaire (selon l'enquête emploi 2011 de l'Insee, les femmes représentent 87 % des salarié.e.s à temps partiel dans l'éducation, la santé et l'action sociale).

▶ manque d'aide à la petite enfance

▶ salaire de l'homme supérieur à celui de la femme qui fait que lorsqu'un choix s'impose dans le couple pour aménager le temps de travail à la garde des enfants, ce choix se porte sur celui dont la perte de salaire impactera le moins le revenu du ménage.

b | Les hommes

À l'inverse, il est encore mal perçu par l'entourage et l'entreprise qu'un homme demande un temps partiel.

En effet, un sondage réalisé en 2008 pour l'Orse par l'institut BVA montre que l'aménagement du temps de travail est mieux accepté pour les femmes que pour les hommes.

"Demander à travailler à temps partiel ou à rentrer chez soi un peu plus tôt certains jours, afin de pouvoir consacrer plus de temps à sa famille" est bien accepté pour une femme selon 60 % des Français.

En revanche, ils ne sont que 22 % à penser que cela est bien accepté pour un homme.



EXEMPLE DECATHLON

Un aménagement spécifique, dit "temps partiel équilibré" a été mis en place pour les pères ou mères de famille à temps partiel, qui limite les amplitudes horaires hebdomadaires.

c | Les actions des entreprises pour ne pas pénaliser les salarié.e.s à temps partiel

Le temps partiel peut être un facteur de **discrimination indirecte** envers les femmes entraînant parfois une plus grande dépendance financière vis-à-vis de leur conjoint, une plus grande précarité.

Les entreprises peuvent mener différentes actions pour réduire ces discriminations.

▶ Faciliter le passage d'un temps plein à un temps partiel et inversement

Les entreprises doivent faciliter les passages d'un temps plein à un temps partiel lorsque le.a salarié.e le demande et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie.

Elles peuvent également prendre certaines dispositions afin de faciliter l'accès des hommes au temps partiel.



EXEMPLE AREVA

Le "temps partiel annualisé vacances scolaires" proposé par Areva s'inscrit dans une démarche d'égalité des chances, en permettant de :

- ▶ favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- ▶ assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- ▶ accompagner la parentalité ;
- ▶ augmenter le nombre de temps partiels chez les hommes.

Contrairement à du temps partiel classique, le calendrier des jours non travaillés ne suit pas une logique d'absence quotidienne ou hebdomadaire. Il s'agit d'un temps partiel sur les vacances scolaires et qui permet aux salarié.e.s de continuer à travailler à temps complet le reste de l'année. L'agenda est établi annuellement en fin d'année N-1. Cette démarche particulière de temps partiel s'est vue attribuer un trophée de l'Apec en 2013 Cette démarche, qui à ce jour est effective au sein d'Areva NP, facilite la prise du temps partiel par les hommes, qui représentent 60% des bénéficiaires.

Dans de nombreux secteurs d'activité (grande distribution notamment), **le temps partiel apparaît comme subi** pour les salarié.e.s. Certaines entreprises ont développé le concept de **polyactivité** permettant aux salarié.e.s de cumuler plusieurs types de tâches sur un temps plein.

A contrario, il est possible d'envisager que plusieurs personnes, ayant besoin de travailler à temps partiel, puissent occuper un même poste de manière complémentaire.



À NOTER

LE JOB SHARING

Le job sharing ou partage de poste permet de concilier ambition professionnelle et temps partiel.

Aux États-Unis, 31 % des entreprises proposent cette formule simple : 2 personnes à temps partiel (en général 3/5ème) pour un poste.

Ce concept, né il y a une vingtaine d'années, se développe dans les pays anglo-saxons, en Suisse et en Scandinavie.

Chez Hewlett Packard, pionnier en la matière, il existe de nombreux exemples de réussite. 2 femmes ont ainsi postulé ensemble à un poste de Directrice marketing qui nécessitait de nombreux déplacements.

► Garantir les mêmes évolutions de carrière (voir **chapitre 8**)

L'accès à temps partiel entraîne souvent un ralentissement dans le déroulement de la carrière des salarié.e.s, surtout s'il s'agit de l'accès à des postes à responsabilité. Les entreprises devront veiller à mettre en place une politique de **temps partiel choisi**, identifiant et corrigeant les retards de carrière, voire les anticipant.

Pour cela, l'entreprise sera attentive à :

- l'entretien avec le responsable des ressources humaines pour les salarié.e.s n'ayant pas changé de poste depuis plus de 5 ans afin de faire le point sur leur évolution professionnelle ;
- l'appréciation individuelle fondée sur le travail accompli, sans particularisme entre les femmes et les hommes, et sans prendre en compte le temps de travail ;
- la redéfinition des objectifs, des missions et de la charge de travail en fonction de la réalité du temps de travail lors d'un passage à temps

partiel (par exemple, dans le cas d'un congé parental d'éducation fractionné) ;

► la comparaison annuelle des évolutions de carrière des salarié.e.s exerçant les mêmes fonctions à temps plein et à temps partiel.

► Garantir les mêmes droits à la formation (voir **chapitre 8**)

Le fait de travailler à temps partiel peut avoir des conséquences au niveau de l'accès aux formations des salarié.e.s et par conséquent dans l'évolution de leur carrière.

Les entreprises peuvent envisager les mesures suivantes :

- des stages de formation professionnelle positionnés en tenant compte des jours d'absence des salarié.e.s à temps partiel ;
- l'application du principe du CPF pour l'ensemble du personnel ;
- l'accès à la formation pour les femmes et les hommes - travaillant à temps complet ou à temps partiel, sans proratisation ;
- l'organisation des stages à proximité de lieux de travail ;
- l'assimilation, à du temps de travail effectif, du temps consacré par des salarié.e.s à temps partiel à des formations hors de leurs horaires de travail.



EXEMPLE

TOTAL

Chez Total, l'engagement a été pris de privilégier la réalisation de formations à proximité du lieu de travail et durant les horaires de travail. De plus, une aide financière journalière est versée aux collaborateur.ice.s parents de jeunes enfants absents de leur domicile en raison d'une formation professionnelle (engagée à l'initiative de la direction).



EXEMPLE

LA POSTE

Aucune formation ne peut être refusée sur le motif que la personne travaille à temps partiel. Si l'organisation à temps partiel est réellement incompatible avec les jours et horaires de la formation, le manager peut proposer à son.a collaborateur.ice de participer à une autre session ou d'adapter les horaires de travail pour permettre le suivi de la formation.

► S'assurer que l'ensemble des postes de travail et des postes à responsabilité soient accessibles pour des temps partiels. Il n'y a pas consensus au sein des entreprises sur le fait que l'ensemble des postes de travail et des postes à responsabilité pourraient être assurés à temps partiel.

Certaines entreprises expriment des réserves ("certaines fonctions et responsabilités sont incompatibles avec des horaires aménagés") mais d'autres entreprises expriment un avis contraire.

► Garantir les mêmes évolutions salariales (voir **chapitre 8**)

Les entreprises devront s'assurer que les salarié.e.s à temps partiel auront les mêmes augmentations, aussi bien pour le salaire de base que pour l'attribution des primes :

- revue des objectifs lors du passage au temps partiel
- mesures individuelles d'augmentation salariale accordées seulement sur des critères de compétences et performance.

► Garantir les mêmes avantages sociaux, notamment pour les droits à la retraite. La loi du 21 août 2003 a ouvert aux salarié.e.s à temps partiel la possibilité de cotiser à l'assurance vieillesse au niveau de la rémunération équivalente au temps plein. (cf. article L. 241-3-1 du Code de la sécurité sociale). La décision de cotiser sur un salaire temps plein n'a pas de caractère collectif, elle doit résulter de l'accord du ou de la salarié.e et de l'employeur et figurer dans le contrat de travail (ou un avenant).

Pour les salarié.e.s qui bénéficient de ce dispositif au titre de l'assurance vieillesse du régime général, il est possible de verser les cotisations de retraite complémentaire Agirc et Arrco sur la même base temps plein afin d'acquérir les points de retraite correspondants (cf. délibérations 22 B Arrco et D 25 Agirc).



EXEMPLE

AREVA

Dans l'accord qualité de vie du 31 mai 2012 ainsi que dans l'accord relatif à l'égalité professionnelle du 29 juin 2016, Areva offre la possibilité aux personnes en congé parental à temps plein ou temps partiel de pouvoir cotiser à taux plein à la retraite, dans le cadre de la répartition habituelle salarié/employeur ; certaines sociétés du groupe prennent aussi en charge 6 mois de cotisations salarié.e.s.

**FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS****LA VALORISATION DU TEMPS PARTIEL POUR ATTIRER LES HOMMES**

L'obtention d'un certain nombre de garanties en termes de charge de travail (compatibilité de la charge de travail avec les horaires du travail à temps partiel), de rémunération (augmentations salariales), d'accès à la promotion et aux responsabilités professionnelles, à la formation continue est nécessaire à la valorisation du travail à temps partiel choisi et à son attractivité pour les hommes.

3 | LE TÉLÉTRAVAIL OU TRAVAIL À DISTANCE

La loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 qui introduit l'article L. 1222-9 du Code du travail définit le télétravail comme suit :

"Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci."

Le recours au télétravail peut offrir aux salarié.e.s une meilleure articulation entre vie privée et vie professionnelle. Il permet de gérer plus facilement l'emploi du temps des salarié.e.s et de réduire leur temps de trajet.

**POINT DE VIGILANCE**

Il est important de ne pas confondre le télétravail avec :

- la possibilité d'aménager un temps partiel en vue par exemple, de garder les enfants le mercredi,
- les jours de congés enfants malades ou le télétravailleur n'est pas censé se rendre disponible pour travailler.

Pour le télétravailleur, comme pour ses collaborateur.rice.s, il doit être clair que celui-ci reste joignable pour traiter l'ensemble de ses dossiers, comme il le fait d'habitude sur son lieu de travail.

**EXEMPLE****TF1**

Dans le groupe TF1, les femmes enceintes peuvent bénéficier du travail à domicile - à temps partiel ou à temps plein - à partir du 4ème mois de grossesse. Après une année de mise en œuvre, les collaboratrices qui en ont bénéficié ont fait un retour très positif du dispositif.

Le Code du travail définit les obligations de l'employeur en matière de télétravail et reprend les éléments principaux de l'Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005, tels que

- ▶ le caractère volontaire pour le.a salarié.e et l'employeur du recours au télétravail, et le principe de réversibilité ;
- ▶ la définition et l'évaluation de la charge de travail ;
- ▶ l'isolement du/de la salarié.e ;

**EXEMPLE****THALES**

Afin de maintenir le lien social avec la communauté de travail, l'accord-cadre signé au sein du groupe Thales en 2015 prévoit que l'activité exercée en télétravail à domicile ne peut excéder une journée complète par semaine travaillée pour les salarié.e.s éligibles au télétravail en temps partiel et 2 journées complètes par semaine travaillée pour les autres salarié.e.s.

**EXEMPLE****SCHNEIDER ELECTRIC**

La charte télétravail qui régit ce type d'organisation du travail sur le territoire prévoit 2 jours maximum par semaine en télétravail pour les personnes éligibles. Les collaborateur.rice.s à temps partiel (qui sont majoritairement des femmes) à 4 jours par semaine peuvent bénéficier d'1 jour de télétravail par semaine.

**EXEMPLE****AREVA**

Chez Areva, suite à la conclusion de l'accord QVT de 2012, la possibilité de télétravailler s'est étendue à l'ensemble de ses établissements. À ce jour, près de 700 salarié.e.s bénéficient de cette nouvelle organisation du travail à raison d'une journée par semaine. Ce plafond peut être revu à l'initiative du médecin de travail, afin de s'adapter à une situation personnelle spécifique comme par exemple, en cas de maternité.

Areva compte 51% de femmes télétravailleuses.

- ▶ la vie privée du/de la salarié.e

Ce point est particulièrement sensible car il pose la question du **droit de déconnexion**, admis par l'ensemble des partenaires sociaux et inscrit dans le Code du travail à l'article. L.2242-8 depuis la loi du 8 août 2016 : " Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. À défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel.

Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques."

**EXEMPLE****LA POSTE**

Depuis juin 2016, La Poste a mis en place le droit à la déconnexion. Chaque postier doit donc ne pas répondre aux messages reçus en dehors de ses heures habituelles de travail, et s'abstenir de solliciter ses équipes ou ses collègues en dehors de ces mêmes heures.

**POUR EN SAVOIR PLUS**

État des lieux des pratiques de négociation du télétravail dans les entreprises en France, Orse, 2011.

»»» 03 L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE

Partout en Europe, la conciliation de la vie professionnelle et personnelle est devenue une question primordiale. Mieux équilibrer les temps de vie, c'est permettre aux hommes et aux femmes de mieux vivre et mieux travailler, c'est aussi agir très concrètement en faveur d'une meilleure égalité professionnelle. Un tel équilibre ne peut être réalisé que lorsqu'il est accepté, et respecté, comme étant un droit qui apporte des avantages aux salarié.e.s, aux entreprises et à la société dans son ensemble.

En France, la négociation annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle et la QVT inclut la question de l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale sous différents angles : organisation du temps de travail, congés pour raisons familiales, services de proximité...

Les entreprises peuvent agir sur :

- ▶ les congés liés à la parentalité (congé maternité, congé paternité, congé parental d'éducation), en prévoyant une communication s'adressant particulièrement aux hommes
- ▶ la gestion des carrières adaptée à la conciliation des temps de vie,
- ▶ les services proposés aux salarié.e.s,
- ▶ les aides financières dont peuvent bénéficier les entreprises ou leurs salarié.e.s.

Pour ce faire, elles disposent d'aides financières de la part de certains organismes tels que la Caisse d'allocations familiales (Caf).

1 | LA GESTION DES CONGÉS LIÉS À LA PARENTALITÉ

Dans un certain nombre d'entreprises, les préjugés vis-à-vis de la parentalité peuvent avoir une incidence sur l'évolution de la carrière des collaborateurs.trice.s.

Dans le guide Les hommes : sujets et acteurs de l'égalité professionnelle, l'Orse propose des solutions pour promouvoir la responsabilité parentale des salarié.e.s masculins, notamment en favorisant leur accès aux congés liés à la parentalité.



À NOTER

LA PROTECTION DES MÈRES... ET DES PÈRES

Les **salariés pères de famille** bénéficient aussi d'une protection contre le licenciement dans l'entreprise (sauf pour faute grave) suite à une naissance.

Comme pour la mère, celle-ci est de 10 semaines après la naissance de l'enfant. Pour la salariée, dès que l'état de grossesse est constaté, cette protection s'étend, au-delà du congé maternité, à toutes les périodes de suspension de contrat pendant sa grossesse jusqu'aux congés payés qu'elle peut prendre juste après son congé maternité.

(cf. articles L. 1225-4 et suivants du Code du travail)

Qu'il s'agisse du congé paternité, maternité ou du CPE, l'entreprise peut prendre des mesures visant à améliorer les droits sociaux des salarié.e.s.

(Voir **tableau pages suivantes**)



À NOTER

RÉFORME DU CPE

La réforme du congé parental, applicable depuis le 1er janvier 2015, vise à mieux répartir les responsabilités familiales au sein du couple. Elle instaure une nouvelle allocation : la prestation partagée d'éducation de l'enfant (PreParE), valable pour le premier enfant, qui vient remplacer le Complément de Libre Choix d'Activité (CLCA). "Aujourd'hui, moins de 4 % des congés parentaux sont pris par les pères. Pour tenter d'augmenter cette proportion, la durée de versement de la PreParE sera allongée si les 2 parents se partagent le temps de garde." (cf. www.caf.fr)

Depuis cette réforme, le nombre de pères bénéficiaires de la PreParE a augmenté de plus de 50%, toutefois le nombre de familles bénéficiant de cette allocation a diminué de presque 8% comme le constate le rapport annuel de l'Observatoire national de la petite enfance de septembre 2016, rendant compte de l'état et de l'évolution de l'accueil du jeune enfant en France.



ÉTUDE

Nombre de pères bénéficiaires d'un complément d'activité – décembre 2014 et décembre 2015

Nombre de pères d'enfants de moins de 3 ans couverts par le Clca / Prépare dans les familles ayant un seul enfant à charge	2014	2015	Evolution 2014/2015
Nombre de pères	970	1 480	+ 52 %
Part des pères	3,3	5,1	+ 1,8 %

Nombre de familles et d'enfants de moins de trois ans couverts par une prestation accompagnant la réduction ou d'arrêt d'activité professionnelle – décembre 2014 et décembre 2015

Nombre de familles/enfants de moins de 3 ans couverts par le Clca/PréParE	2014	2015	Evolution 2014/2015
Familles	492 800	455 300	- 7,6 %
Enfants	549 000	505 200	- 8,0 %

(Source : Cnaf – Fileas et Ccmsa, données au 31 décembre 2014 et 2015)

Tableau récapitulatif des congés liés à la parentalité

	CONGÉ PARENTAL	CONGÉ MATERNITÉ	CONGÉ PATERNITÉ
BÉNÉFICIAIRE	Le père ou la mère	La femme enceinte	Le père ou toute personne vivant maritalement (mariage, PACS, concubinage) avec la mère
CONDITIONS REQUISES	Le salarié doit justifier d'au moins un an d'ancienneté au sein de l'entreprise.	Ouvert à tout salarié, quelle que soit son ancienneté, la nature de son contrat (CDI, CDD, temps partiel, saisonnier, intérimaire...) et quelle que soit sa situation familiale.	
DURÉE DU CONGÉ	1 an qui peut être prolongé 2 fois et donc prendre fin lorsque l'enfant atteint l'âge de 3 ans (plus en cas de naissances multiples).	Varie en fonction du nombre d'enfants déjà à charge, et du nombre d'enfants à naître. Pour une naissance simple, et jusqu'à un enfant déjà à charge, la durée est fixée à 16 semaines : 6 semaines avant la date présumée de la naissance et 10 semaines après la naissance.	11 jours consécutifs pour une naissance simple, 18 jours consécutifs pour des naissances multiples. NB : ce congé s'ajoute au congé de naissance de 3 jours.
STATUT/ RÉMUNÉRATION	Suspension du contrat de travail. La durée du CPE est prise en compte pour moitié pour la détermination des droits que le salarié tient de son ancienneté. À l'issue du CPE, le salarié retrouve son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente.	Le contrat de travail est suspendu durant la durée du congé. Le congé de maternité/paternité est considéré comme une période de travail effectif pour la détermination des droits tel que l'ancienneté et droits à congés payés. Le congé de maternité n'a pas d'incidence sur le calcul des droits à retraite. À l'issue du congé de maternité/paternité la/le salarié(e) retrouve son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente.	
FORMALITÉS	Informier l'employeur du point de départ et de la durée du congé au moins 2 mois avant le début du congé (1 mois si celui-ci suit le congé de maternité).	Fournir un certificat médical à l'employeur.	Avertir l'employeur par lettre recommandée avec accusé de réception 1 mois avant le début du congé.

Au-delà des obligations légales, les entreprises peuvent faciliter et améliorer la prise des congés liés à la parentalité par diverses actions.

- ▶ Améliorer l'information des salarié.e.s sur leurs droits

Les droits des salarié.e.s peuvent être légaux ou extralégaux c'est-à-dire octroyés par l'employeur. Plusieurs sources existent pour connaître l'ensemble de ces droits et l'entreprise peut les rendre plus facilement accessibles, plus claires.



EXEMPLE KERING

Afin de faciliter le quotidien des collaborateurs.rices de Kering Corporate France et d'améliorer leur qualité de vie au travail, un portail Vie pro Vie perso est mis à leur disposition. Au programme : 8 rubriques, 50 dossiers sur la vie au travail, les temps libres, la parentalité à 360° (enfants, adolescents, parents dépendants...), les aides financières et toutes les démarches de la vie quotidienne, numéro vert gratuit et système de géolocalisation de places disponibles en crèche.

Tout collaborateur.rice parent de Kering Corporate France peut, à son initiative et sur simple demande écrite, reprendre le travail à temps partiel à 80% avec maintien de sa rémunération à 100% durant le mois suivant son retour de congé maternité, paternité ou adoption. Cette mesure vise à faciliter la conciliation des temps des salarié.e.s parents.

- ▶ Reconnaître les différents modèles familiaux
Depuis la loi du 17 décembre 2012, le droit au congé paternité et d'accueil de l'enfant est également ouvert à toute personne vivant maritalement (mariage, PACS, concubinage)

avec la mère. Cette personne peut alors exercer ce droit même lorsqu'il n'est pas le parent de l'enfant.

- ▶ Octroyer une période de congés supérieure à la durée légale
L'entreprise a la possibilité de prolonger la durée du congé de maternité comme du congé de paternité en les rémunérant comme une période de travail effectif.



EXEMPLE SANOFI

En France, en cas de congé maternité, en plus du congé légal, l'accord Groupe Sanofi du 15 novembre 2006 relatif aux congés spéciaux et son avenant du 8 juin 2012 accorde un congé supplémentaire de 2 semaines directement accolé au congé maternité. La rémunération est maintenue pendant toute cette période. En 2015, 42 832 jours de congé maternité et/ou paternité ont été pris par les salarié.e.s.

- ▶ Assurer les mêmes augmentations salariales pour les personnes en congé de maternité
La loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes prévoit l'obligation de mettre en œuvre un rattrapage salarial suite à un congé de maternité ou d'adoption et renforce les sanctions en cas de discrimination liée à la grossesse.
La salariée doit bénéficier des augmentations générales de rémunération perçues pendant son congé et de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant la durée de son congé par les salarié.e.s relevant de la même catégorie professionnelle (voir **chapitre 8**).

- ▶ Assurer le maintien intégral de salaire pour les périodes de congé maternité, paternité ou CPE
Le contrat de travail ou la convention collective applicable peut prévoir des conditions d'indemnisation plus favorables que celles de la Sécurité sociale (ou la Caf dans le cas du CPE), pouvant aller jusqu'au maintien intégral du salaire.

- ▶ Améliorer la couverture sociale des personnes en congé parental
Les entreprises peuvent assurer un maintien de la couverture santé de leurs personnels en congé parental en prenant en charge le coût de leur assurance maladie complémentaire.

- ▶ Améliorer les droits à retraite pour les périodes de congé lié à la parentalité
Les périodes de congé parental sont validées gratuitement pour les droits à retraite du régime de base des salarié.e.s et s'adressent indifféremment aux salarié.e.s hommes comme femmes.
En revanche, pour que ces salarié.e.s puissent obtenir des droits à retraite complémentaire (Agirc, Arrco), il est nécessaire qu'un accord soit signé au sein de l'entreprise avec les partenaires sociaux (cf. délibération 22B de l'Arrco, et D 25 de l'Agirc). Les entreprises pourront alors s'adresser à leur caisse de retraite complémentaire. Les coûts générés par une telle mesure peuvent faire l'objet d'une déduction fiscale dans le cadre du crédit d'impôt famille.

- ▶ Donner la possibilité aux salarié.e.s d'utiliser le Compte épargne temps (CET) pour les congés liés à la parentalité.



À NOTER

L'INCIDENCE SUR LA RETRAITE

Le fait d'assurer un supplément de retraite permettra d'améliorer le niveau de retraite des femmes qui est en moyenne de 40% inférieur à celui des hommes. Cela pourra aussi inciter les hommes à prendre un congé parental.

Pour inciter les salarié.e.s à utiliser leurs droits pendant ces périodes, les entreprises pourront abonder le CET.



FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

LA CHARTE DE LA PARENTALITÉ EN ENTREPRISE

La Charte de la parentalité en entreprise a été initiée en 2008 par L'Oréal, SOS Préma et Jérôme Ballarin, Président de l'Observatoire des temps de vie et de la parentalité en entreprise. Elle a pour objectif d'inciter les entreprises à proposer aux salariés-parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales.

Parmi les mesures mises en place par les signataires de la Charte de la parentalité en entreprise, on retrouve essentiellement :

- Aménagement ponctuel des horaires en cas de problèmes familiaux
- Travail à temps partiel facilité sans impact négatif sur l'évolution professionnelle
- Règles simples de vie quotidienne (par exemple, éviter les réunions trop matinales ou trop tardives)
- Aménagement des congés parentaux et de paternité, sans impact négatif sur l'évolution professionnelle
- Entretien pré et post congé de maternité et paternité.

**EXEMPLE****BNP PARIBAS**

BNP Paribas est signataire de la Charte des 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie, initiée par le ministère des Droits des Femmes et l'Observatoire de l'équilibre des temps de vie et de la parentalité en entreprise. Le Groupe accompagne l'ensemble des managers à être exemplaires et pour faire vivre la charte et respecter l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle des collaborateurs et des collaboratrices (optimiser les réunions, e-mails à proscrire lors des week-ends et des congés...). Traduite en anglais, la charte sert de bonne pratique à l'international.

2 | LA GESTION DE CARRIÈRE ADAPTÉE À LA CONCILIATION DES TEMPS DE VIE

Tout au long de leur vie active, les salarié.e.s, femmes et hommes, sont confrontés à différents événements de la vie familiale, qu'il s'agisse de l'arrivée d'un enfant ou de prendre en charge un parent âgé, un proche malade ou en situation de handicap, et leur demandant une disponibilité en termes de temps qui ne correspond pas toujours aux rythmes de l'entreprise. Les entreprises qui souhaitent intégrer les questions liées à la parentalité et/ou à la **parentèle** dans leurs processus RH pourront agir pour mieux accompagner les trajectoires professionnelles des salarié.e.s parents ou ayant un proche dépendant.

**À NOTER****L'AIDANT FAMILIAL OU PROCHE AIDANT**

L'aidant est la personne qui vient en aide, à titre non professionnel, pour partie ou totalement, à une personne dépendante de son entourage, pour les activités de la vie quotidienne.

Dans la pratique, cette prise en charge de proches âgés ou malades repose quasiment exclusivement sur les femmes.

a | Baliser les étapes-clés du départ et du retour de congé de maternité ou parental

Les discriminations dans l'évolution de la carrière des femmes sont surtout visibles lors des interruptions de carrière dues à des prises de congés liés à la parentalité. Afin de conforter le parcours professionnel des femmes durant les périodes de maternité, l'entreprise doit essayer de neutraliser l'effet de ces interruptions et inciter les hommes à prendre davantage les congés liés à la parentalité et auxquels ils ont droit.

Le Code du travail prévoit plusieurs occasions pour le faire :

► avant les congés : entretiens pour préparer le départ (durée de l'absence, organisation du poste pendant l'absence, motivation du/de la salarié.e, ses attentes au retour du congé, etc.) pendant les congés : offrir aux salarié.e.s la possibilité de garder le contact avec l'entreprise par un système d'accès à l'information (maintien de la réception de la newsletter),

► après les congés : entretiens pour déterminer le projet professionnel, les conditions de retour au travail, les disponibilités pour une mobilité ; formations de mise au niveau face aux évolutions du métier et de l'entreprise en général pendant l'absence.

**EXEMPLE****AIR FRANCE**

Depuis 2016, Air France a mis en place une nouvelle formation afin d'accompagner le retour des salarié.e.s après un congé maternité et/ou parental. L'objectif est de favoriser une reprise d'activité sereine qui allie vie privée/vie professionnelle.

Au programme pour les participant.e.s :

- gagner en efficacité avec des techniques de priorisation de ses objectifs professionnels et personnels ;
- gagner en confiance ;
- gérer et développer sa carrière et son réseau après cette période.

**À NOTER****L'ENTRETIEN DE RETOUR DE CPE**

À la demande du/de la salarié.e, cet entretien peut être anticipé et se faire avant la fin du congé parental d'éducation (cf. article L. 1225-57 du Code du travail).

**EXEMPLE****PÔLE EMPLOI**

Pôle emploi propose systématiquement des entretiens lors d'une reprise d'activité suite à un congé maternité, congé d'adoption, congé parental d'éducation ou d'accueil de l'enfant pour tous les parents, femmes et hommes et ce, afin d'organiser la reprise d'activité dans les meilleures conditions.

Dans ce sens, certaines entreprises mettent à la disposition de leurs managers des guides et des formations qui leur facilitent le déroulement des entretiens avant et après un congé lié à la parentalité.

**À NOTER****LA PRISE D'UN CONGÉ "FAMILIAL"**

Dans le cas où un.e salarié.e serait amené.e à prendre un congé dit "familial" sur une durée plus ou moins longue, comme pour le congé proche aidant, de solidarité familiale ou dans le cas d'un don de congé, l'entreprise pourra prévoir les mêmes entretiens que lors d'un départ ou d'un retour d'un congé maternité ou parental.

Les réorganisations peuvent se faire de plusieurs manières :

► en cas de remplacement, recrutement en externe d'un CDD ou d'un intérimaire. Il est nécessaire de prévoir une arrivée intervenant avant le départ du/de la salarié.e qui prend son congé pour organiser la transmission des informations,

► recours en interne à des personnes dédiées dans le cadre du concept d'“équipes volantes” (formule développée dans les banques ou les agences d'intérim, par exemple).
Il s'agit de mettre en place une plateforme recensant les ressources disponibles et permettant :

- d'intervenir immédiatement sur place ou à distance,
- d'assurer la continuité dans la qualité de service,
- de rassurer les managers et dédramatiser les départs en congé.



POINT DE VIGILANCE

L'entreprise qui se préoccupe des conditions de départ et de retour des salarié.e.s qui prennent un congé maternité, paternité, d'un CPE ou un congé familial, doit le faire :

- pour les salarié.e.s qui partent,
- mais aussi pour les collègues de travail du/de la salarié.e absent.e.

Il est important, si l'on veut que la prise de congé soit bien acceptée, que le management s'interroge sur les transferts de charge de travail qui reposeront sur les collègues.

En l'absence de recrutement externe ou remplacement en interne, le management devra s'interroger avec l'ensemble de l'équipe sur une réorganisation du travail :

- transfert provisoire des dossiers avec redécoupage des attributions ou des secteurs d'intervention,

► mise en attente de certains dossiers avec des objectifs et des primes.

b | Permettre aux salarié.e.s de concilier travail et les différents aléas de la vie privée (prise en charge d'un proche : ascendants, descendants,...) tout au long celle-ci

Les entreprises peuvent mener une réflexion qui dépasse le simple cadre des salarié.e.s parents.
Tous les dispositifs d'aménagements du temps de travail cités plus haut tels que le recours au temps partiel sur une durée limitée, le télétravail, le recours au CET sont transposables à des salarié.e.s en situation de proches aidants, avant que ceux-ci n'envisagent de recourir à l'un des 3 congés "familiaux".

Ces 3 congés sont :

- le congé de présence parentale dans le cas d'un enfant gravement malade ou handicapé
- le congé proche aidant (anciennement de soutien familial) dans le cas d'un proche dépendant ou handicapé
- le congé de solidarité familiale dans le cas d'un proche en fin de vie.
À ces possibilités de congés, s'ajoute un nouveau dispositif prévu par la loi du 9 mai 2014 permettant le don de jours de repos à un parent d'enfant gravement malade. Quelques entreprises étendent ce droit au "don de congé" par voie d'accord à d'autres situations (ascendants à charge, frères ou sœurs, famille recomposée,...)



EXEMPLE

GRUPE ADECCO

Basé sur le partage et l'entraide entre collaborateur.rice.s, le dispositif de dons de jours de repos permet aux collaborateur.rice.s permanent.e.s de pouvoir bénéficier de la générosité des collègues de leur entreprise lorsqu'ils sont contraint.e.s de s'absenter en raison de l'état de santé de leur enfant. Adecco a choisi d'aller plus loin que la loi en incluant comme bénéficiaires les collaborateur.rice.s dont le.a conjoint.e est concerné.e. Le bénéficiaire a le choix de conserver l'anonymat lors de la campagne de don de jours (2 semaines) et peut disposer des jours sans subir aucune perte de rémunération.



EXEMPLE

LA POSTE

Les postier.ère.s parents d'enfants handicapés titulaires d'une carte d'invalidité d'au moins 80%, quel que soit l'âge des enfants, bénéficient d'un droit de priorité absolue, à l'occasion des petites et grandes vacances scolaires, si l'établissement spécialisé auquel l'enfant a été confié, impose aux parents de le reprendre pendant les vacances.
La Poste a également mis en place un guichet des aidants familiaux qui permet aux postier.ère.s concernés de connaître les dispositifs d'aide existants à La Poste et sur le territoire. Selon la région et la situation personnelle, le guichet recueille les besoins et propose des solutions adaptées à chacun.



EXEMPLE

MICHELIN

Afin d'aider les parents qui souhaitent disposer de temps pour accompagner un enfant gravement malade, un dispositif de don de jour par solidarité est mis en œuvre dans l'entreprise Michelin. Les jours recueillis alimenteront ainsi un fond de solidarité. Chaque jour donné sera valorisé en temps : ainsi un jour donné équivaut à un jour reçu.

Il existe aussi les autorisations d'absences ponctuelles en cas de maladie ou d'hospitalisation d'un proche.



EXEMPLE

SANOFI

Depuis 2014, un nouveau programme pour fournir un support aux salarié.e.s devant aider leurs parents devenus dépendants a été mis en place et a fait l'objet d'un accord collectif signé par les organisations syndicales.
Cet accord est articulé en 3 volets :

- souscription d'un contrat d'assurance afin de fournir une rente aux salarié.e.s s'ils deviennent eux-mêmes dépendants. Les conjoint.e.s et les anciens salarié.e.s du groupe pourront y adhérer ;
- mise à disposition d'une plateforme téléphonique d'assistance (informations sur les dispositifs d'aide, aide au placement, assistance juridique, etc.) ;
- mise en place d'une aide financière d'urgence (pour aider les parents ou le conjoint).

**EXEMPLE****AIR FRANCE**

Dans le cadre de son accord sur l'emploi des personnes en situation de handicap 2015 - 2017, Air France poursuit plusieurs actions ayant pour but de faciliter la vie quotidienne des salarié.e.s de l'entreprise en situation de handicap ou parents d'une personne en situation de handicap.

Les parents, d'un enfant handicapé titulaire d'une carte d'invalidité égale ou supérieure à 80%, bénéficient de la possibilité de recourir au congé parental d'éducation jusqu'au dixième anniversaire de leur enfant. Ce congé parental peut également prendre la forme d'un temps partiel parental. Les aidants familiaux dont l'enfant en situation de handicap à charge, titulaire d'une carte d'invalidité égale ou supérieure à 80% et inscrit dans un établissement ou institut spécialisé, pourront bénéficier d'une priorité pour les congés annuels. Enfin, selon les mêmes conditions, une majoration de 6 jours de congés est accordée aux parents pour répondre aux différents rendez-vous médicaux en rapport au handicap de leur enfant.

**EXEMPLE****EDF**

La loi prévoit des autorisations d'absences pour les parents (femmes ou hommes) en cas de maladie ou d'accident d'un enfant de moins de 16 ans, sur présentation d'un certificat médical. EDF maintient la rémunération des salarié.e.s lors de ces absences après accord managérial.

**POUR EN SAVOIR PLUS**

Aidants familiaux : guide à destination des entreprises, Orse, 2014.

3 | LES SERVICES AUX SALARIÉ.E.S

Selon le rapport 2014 de l'Observatoire national de la petite enfance, porté par la Caisse nationale d'allocations familiales (Cnaf), seulement un peu plus de la moitié des enfants de moins de 3 ans disposent théoriquement d'une place dans l'un des différents modes d'accueil formels (crèche, assistante maternelle, école maternelle et emploi à domicile). Face à ce manque de places en structures d'accueil, il incombe encore pour une grande part aux femmes de s'occuper des enfants. L'enquête Emploi du temps 2009-2010 de l'Insee révèle que les femmes consacrent en moyenne 2 fois plus de temps que les hommes aux soins des enfants.

Plus globalement, l'étude rapporte que les femmes passent en moyenne 3h26 par jour à s'occuper des tâches domestiques contre 2h pour les hommes.

Ces chiffres indiquent que la conciliation entre vie professionnelle, responsabilités familiales et charges domestiques reste un défi majeur pour les femmes. Les entreprises ont alors un rôle à jouer en proposant une offre de service facilitant le quotidien des salarié.e.s.

L'Ani du 1er mars 2004 portant sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes plaide aussi pour des mesures dans ce sens : "Les entreprises chercheront à développer des solutions innovantes dans le domaine des services au personnel (actions conjointes avec le CE, partenariat avec les collectivités locales)".

Ainsi, les besoins des salarié.e.s en termes d'équilibre de vie professionnelle et personnelle concernent essentiellement la question de la garde des enfants. Pour gagner en flexibilité, en temps, l'entreprise peut étendre ses services jusqu'à la prise en charge de tâches domestiques les plus larges.

Si ces services peuvent être ponctuels ou réguliers, ils doivent s'adresser, pour des questions de parité, tant aux femmes qu'aux hommes.

L'offre de services facilitant le quotidien des salarié.e.s peut donc être très diverse. Elle peut concerner :

▶ le mode de garde des enfants :

- ▶ crèches d'entreprise
- ▶ crèches interentreprises

**EXEMPLE****AIR FRANCE**

Dans un contexte social d'augmentation du nombre de familles monoparentales, un dispositif d'aide à la recherche de gardes d'enfants en urgence est mis en place de façon expérimentale suite à l'Accord QVT/ Personnel au Sol 2015/2017.

Ce dispositif, avec un abonnement pris en charge pour partie par l'entreprise, permettra l'accès à une plateforme d'appels pour la mise à disposition rapide d'une garde pour un/des enfants âgés de moins de 13 ans, face à une situation imprévue (maladie de l'enfant, défaut de mode de garde ...) et l'impératif de trouver une solution de garde de dernière minute.

**À NOTER****L'ACCUEIL DES ENFANTS**

Il faut noter ici que depuis quelques années, certaines structures d'accueil proposent une offre de services au-delà de la toute petite-enfance afin de faciliter l'organisation quotidienne de leurs salarié.e.s sur le moyen terme. Les enfants sont aussi accueillis de 0 à 12 ans.

- ▶ Enfants de 0 à 6 ans
- ▶ crèches d'entreprise ou interentreprises,
- ▶ crèches, haltes garderies, structures multi-accueil ou jardins d'enfants,
- ▶ micro-crèches, à mi-chemin entre l'accueil collectif et individuel, elles sont installées dans des appartements ou des maisons et accueillent jusqu'à 9 enfants.
- ▶ Enfants de 0 à 13 ans
- ▶ accueil en relais pour les enfants des parents travaillant en horaires décalés.
- ▶ Enfants de 3 à 12 ans
- ▶ des centres de loisirs peuvent assurer la garde des enfants après la classe et pendant les vacances scolaires dans le cadre des activités périscolaires.

Il y a quelques questions que les entreprises devront se poser dans l'hypothèse où elles souhaiteraient investir dans un mode de garde collectif :

- ▶ amplitude des horaires d'ouverture et de fermeture,
- ▶ gestion des priorités d'accès dans la crèche si le nombre de berceaux est inférieur aux demandes exprimées par les salarié.e.s,
- ▶ le projet pédagogique de l'équipe d'accueil,
- ▶ le niveau de participation financière de l'entreprise comme celui des salarié.e.s (détermination d'un barème selon des critères à définir pour les salarié.e.s), intervention du comité d'entreprise.

**EXEMPLE****THALES**

Dans le domaine de la parentalité et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, Thales participe en France depuis 2010 à la création de crèches interentreprises qui accueillent, au sein d'une douzaine de crèches, 320 enfants de salarié.e.s.

► la mise en place de services (structure d'accueil "physique"), de plateformes ou d'événements d'informations et souvent destinées à faciliter le quotidien des salarié.e.s, parents de jeunes enfants, (notamment en termes de démarches liées aux modes de garde) :

- assistance sociale
- assistance administrative
- plateforme d'informations,
- conférence.

**EXEMPLE****SCHNEIDER ELECTRIC**

Des conférences sur la parentalité sont prévues dans l'accord égalité professionnelle.

Elles sont dispensées par notre partenaire Les Petits Chaperons Rouges sur les sites et attirent autant les hommes que les femmes. Les thèmes traités sont entre autres : la communication positive et non violente (au moment de retrouver les enfants le soir) et comment gérer l'accès aux écrans des tous petits jusqu'aux adolescents.

**EXEMPLE****RATP**

La RATP a créé, il y a une quinzaine d'années, l'Espace Pimprenelle qui met à disposition des salarié.e.s parents ou futurs parents - femmes ou hommes - 3 services d'aides et d'accompagnement à la parentalité :

- la diffusion d'informations ;
 - l'accompagnement dans la recherche de solutions de garde adaptées aux besoins des salarié.e.s parents ;
 - l'aide aux frais de garde.
- La combinaison de ces actions vise à faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle des salarié.e.s sans distinction de genre puisque l'entreprise est composée à 80% d'hommes.

Ainsi, en 2015, 25 % de femmes et 75 % d'hommes ont été en contact avec l'Espace Pimprenelle pour des demandes d'informations, la recherche d'un mode de garde ou le versement de l'allocation frais de garde. 23% de femmes et 77% d'hommes ont bénéficié de cette allocation.

► la prise en compte du trajet domicile-travail et sa durée :

- système de covoiturage ou Plan de déplacements d'entreprise (PDE).
- La création d'un réseau de co-voiturage, d'un PDE, simplifie l'accès des salarié.e.s au lieu de travail et présente des avantages multiples : moindre coût financier, gain de temps, réduction des pollutions liées aux transports.
- présence de bureaux de l'entreprise dans des **tiers-lieux**, c'est-à-dire des espaces partagés par plusieurs entreprises qui permettent aux salarié.e.s de se rapprocher leur lieu de

travail de son domicile, de rester en contact permanent avec ses collaborateurs. Les tiers-lieux favorisent aussi les échanges avec les autres entreprises présentes qui ne se seraient pas forcément croisées autrement.

► recours à la visioconférence, notamment pour faciliter la mise en œuvre du télétravail.

► la prise en charge de tâches domestiques plus larges :

- mise en relation avec des prestataires de services à domicile ;
 - conciergerie d'entreprise
- La palette de services proposée par ces conciergeries (repassage, cordonnerie,...) permet aux salarié.e.s de mieux concilier leur vie professionnelle et personnelle.

Pour ce faire, les entreprises ont le choix :

- soit de mettre en œuvre leurs propres structures à disposition des salarié.e.s ;
- soit de se joindre à des dispositifs en collaboration avec d'autres entreprises ou structures publiques :
 - réservation de berceaux dans une crèche municipale pour ce qui est des modes de garde des enfants en bas âge ;
 - coordination avec les moyens de transport locaux pour ce qui est du transport.
- soit de financer une partie ou la totalité des services mis à disposition par des structures publiques ou privées spécialisées (souscription à un service de conciergerie via l'assurance de l'entreprise,...).

L'entreprise peut se servir d'instruments financiers comme le Cesu préfinancé, par exemple.

4 | LES AIDES FINANCIÈRES DESTINÉES À L'ENTREPRISE

Depuis le 1er Janvier 2004 et à la suite de la conférence de la famille d'avril 2003, les crèches privées peuvent bénéficier d'un financement public par la Caf, les communes, les conseils généraux.

La Cnaf peut financer jusqu'à 80 % des coûts de création des crèches.

L'État prend en charge 50 % des charges engagées dans le cadre du crédit d'impôt famille plafonné à 500 000 euros des dépenses par an et par entreprise.

La Caf peut rembourser à l'entreprise jusqu'à 55 % de ses dépenses nettes d'exploitation (Contrat enfance jeunesse).

**À NOTER****PARTAGER LES CRÈCHES**

La crèche interentreprises est un dispositif particulièrement adapté dans les cas suivants :

- pour des PME,
- dans le cadre d'un bassin d'emploi ou d'une zone commerciale, chaque entreprise finançant un certain nombre de berceaux.

5 | LES AIDES FINANCIÈRES AUX SALARIÉ.E.S

L'engagement des entreprises en faveur d'un meilleur équilibre de vie de leurs salarié.e.s peut également se traduire en soutien financier :

► auprès de tous les salarié.e.s : Cesu abondé pour la consommation de services à domicile, accès à des logements sociaux, contrats d'assurance-vie, de prévoyance, plans d'épargne spécifiques ;

► auprès des salarié.e.s parents : prime de naissance, aide financière aux frais de garde à travers le Cesu notamment, aide financière aux études des enfants, prestations pour un enfant handicapé, accès privilégié à des centres de loisirs et colonies de vacances.

Offre de services ou soutien financier, les actions qui facilitent le quotidien des salarié.e.s donnent une dimension sociétale non négligeable à la politique RH dans laquelle ils s'inscrivent et sont ainsi vecteurs d'attractivité, de fidélisation et de performance.



EXEMPLE SANOFI

"Enfants de Sanofi", structure créée en 1993, est une association type loi 1901 indépendante des structures hiérarchiques de l'entreprise avec un seul objet "aider les enfants de salarié.e.s qui rencontrent des difficultés" en termes, par exemple, de santé ou d'accès à l'éducation.

L'association est financée à la fois par l'entreprise et par les dons des salarié.e.s dans le monde.

Participative, l'association s'adresse sans distinction à tous les salarié.e.s de l'entreprise dans le monde et elle peut intervenir dès qu'un.e salarié.e en fait la demande.

En 2015, 200 demandes individuelles en provenance de 35 pays ont été reçues dont 76 dossiers de sites Sanofi en France.

a | L'aide financière aux frais de garde réguliers

L'entreprise peut apporter une contribution financière à la garde à domicile ou à l'emploi d'un.e assistant.e maternel.le par le.a salarié.e.

b | Le Cesu abondé pour la consommation de services à domicile

Ceux-ci couvrent un large champ : travaux ménagers et jardinage, soutien scolaire, garde d'enfant, aide aux personnes âgées...



EXEMPLE

EDF

Les salarié.e.s d'EDF peuvent bénéficier d'une aide financière pour financer les frais de garde des enfants de 3 mois à 3 ans au travers d'un "Cesu petite enfance" qui bénéficie d'un financement tripartite (salarié, CE et entreprise) dans la limite d'un plafond annuel.

En complément, les entités peuvent nouer des partenariats locaux autour de services de garde (crèches, gardes d'urgences ou ponctuelles, etc.)

En 2015, plus de 6000 salarié.e.s d'EDF ont bénéficié d'aides pour ces frais de garde dédiés à la petite enfance.



EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Pôle emploi cofinance le chèque Cesu à hauteur de 50% pour solliciter des prestations de services à la personne.

Le recours au Cesu

AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES

La part du Cesu financée par l'entreprise n'est pas soumise aux cotisations sociales, dans la limite d'un plafond annuel de 1830 € par an et par salarié

Les aides versées par l'entreprise sont déductibles de l'impôt sur les sociétés

L'entreprise bénéficie d'un crédit d'impôt à hauteur de 25 % des aides versées, plafonné à 500 000 euros/an

AVANTAGES POUR LES SALARIÉ.E.S AYANT OPTÉ POUR UN CESU PRÉFINANCÉ OU BANCAIRE

Le droit à une réduction d'impôt sur le revenu de 50 % des sommes versées au titre des emplois de service à domicile

Le droit à un crédit d'impôt sur le revenu de 50 % pour la garde d'enfants de moins de 6 ans à l'extérieur du domicile

La possibilité d'utiliser jusqu'à 50 % des droits affectés sur le CET pour financer des prestations de services à la personne au moyen de Cesu préfinancés

Source : www.gouv.fr

c | Aides pour des modes de gardes urgents et ponctuels



ÉTUDE

"Près de trois quarts des femmes salariées déclarent qu'elles prennent un congé pour enfant malade ; en revanche, elles indiquent que seulement 34 % de leurs conjoints le font."

Source : Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail, Brigitte Grésy, 2011

Lorsque les enfants sont malades, 2 solutions sont accessibles aux salarié.e.s :

► prendre le congé pour enfant malade (cf. article L. 1225-61 du Code du travail).

L'entreprise peut alors intervenir pour :

► garantir le maintien de salaire,
► allonger la durée de ce congé (d'une durée de 5 jours selon la loi), en visant éventuellement certaines catégories d'enfants (handicapé, ...).

► avoir recours à une garde d'enfant à domicile dès lors que cette formule est prévue par l'entreprise, notamment par le biais de son organisme de prévoyance. Certaines assurances permettent de suppléer le parent qui ne peut pas se rendre au chevet de l'enfant malade. Le comité d'entreprise est généralement l'interlocuteur de l'organisme d'assistance.

Très souvent, cette garantie enfant malade est incluse gratuitement dans le contrat de prévoyance (frais de santé, invalidité, décès) de l'entreprise. En revanche, elle n'inclut pas systématiquement la prise en charge des soins.



EXEMPLE

THALES

Dans le cadre d'un partenariat privilégié avec un prestataire du secteur, Thales offre à l'ensemble de ses collaborateurs la possibilité de disposer de places en accueil d'urgence au sein de l'une des structures du réseau de ce partenaire, pour une durée pouvant aller jusqu'à 15 jours, en cas de défaillance de leur mode de garde habituel.





CHAPITRE

10

LA COMMUNICATION



»»» 01 L'INFORMATION, LA SENSIBILISATION

Les enjeux d'une démarche d'information-sensibilisation sont essentiels. Il s'agit à la fois :

- de faire évoluer les comportements des acteur.rice.s dans l'entreprise.
Sujet complexe, où s'imbriquent culture sociétale, action publique, culture et organisation du travail, les questions d'égalité professionnelle ne peuvent être résolues sans revisiter les préjugés et les stéréotypes portant sur les femmes et les hommes.
- de valoriser l'image sociale de l'entreprise.
Véhiculer l'image d'une entreprise socialement responsable permet entre autre d'attirer de nouveaux talents.
- d'être en phase avec ses client.e.s et de manière plus générale avec la société.
Partant du constat que les femmes sont prescriptrices dans la majorité des actes d'achat, l'entreprise peut communiquer sur sa politique d'égalité professionnelle pour créer une plus grande proximité avec ses client.e.s.

L'entreprise a donc intérêt à impliquer tous les acteur.rice.s, internes comme externes dans sa communication sur l'égalité professionnelle.

Les entreprises qui s'engagent dans une politique d'égalité professionnelle doivent impérativement communiquer sur le sujet. Cette communication comprend 2 axes majeurs :

- l'information sur les engagements pris par l'entreprise en matière d'égalité professionnelle
- la formation et la sensibilisation des collaborateur.trice.s en vue de faire évoluer les comportements.

Pour une communication efficace, il est capital d'intégrer les hommes aux démarches de sensibilisation.

L'entreprise pourra par ailleurs s'appuyer sur les réseaux féminins qui constituent un atout à la promotion de l'égalité.



POUR EN SAVOIR PLUS

Comment mener des actions de sensibilisation et de formation à l'égalité professionnelle, Orse, 2014.

1 | LA MÉTHODOLOGIE

Pour permettre à l'entreprise de mobiliser largement ses salarié.e.s autour d'une culture d'entreprise fondée sur l'égalité femmes-hommes et les atouts de la mixité, les actions de sensibilisation et d'information doivent être pensées globalement dans le cadre d'un processus vertueux qui comprend 5 étapes :

► La mobilisation

Cette première étape passe d'une part par l'impulsion et l'exemplarité de la direction générale (voir **chapitre 3**) et d'autre part par la sensibilisation et la formation des managers.



EXEMPLE

AIR FRANCE

Dans le cadre du déploiement de sa politique en faveur de la mixité, une experte reconnue est intervenue pour sensibiliser le Comex, puis les DRH. Objectif : Créer le contexte favorable à la mise en place effective et durable des actions en faveur de l'égalité femmes-hommes.

Un sponsor "mixité" a été identifié au sein du Comex. Il a initié en septembre 2016, une rencontre avec une centaine de cadres de l'entreprise sur le thème "Mixité & performance".

► L'audit culturel et RH

L'audit culturel a vocation à rénover et valoriser les pratiques RH (recrutement, développement des ressources humaines, promotion...).

Il est souhaitable de l'accompagner d'un audit complémentaire sur la communication (vocabulaire, photos, illustrations, rédaction des annonces...).

► La mise en cohérence

La création des messages clés internes et externes doit s'effectuer en impliquant les parties prenantes afin d'énoncer des engagements en cohérence avec l'entreprise (sondages auprès des salarié.e.s, groupes de travail...).

► La médiatisation

L'entreprise dispose de plusieurs supports de communication internes en vue de mettre l'accent, sensibiliser l'ensemble des salarié.e.s aux enjeux d'égalité femmes-hommes. Mais elle peut aussi proposer des sessions de formation et/ou de sensibilisation aux collaborateurs.trice.s. L'entreprise peut également s'attacher à sensibiliser le grand public par le biais de médias externes.

► L'évaluation

L'entreprise doit porter une attention particulière aux retours sur la stratégie de diffusion de la politique d'égalité auprès des salarié.e.s dans le but de pouvoir l'adapter et l'améliorer par la suite.

2 | LA MISE EN ŒUVRE

Comme toute communication, celle sur l'égalité professionnelle nécessite quelques prérequis.

Ainsi, l'entreprise est amenée à définir ses priorités en se posant les bonnes questions :

- quel message pour quel changement de comportement professionnel attendu ?
- quelle cible ? (hommes, femmes, RH...)
- quel support ? (événementiel, physique, digital etc...).

Une fois qu'elle aura répondu à ces questions, l'entreprise sera en mesure d'affiner sa stratégie de communication en s'interrogeant sur les axes à développer, le type de communication à utiliser et les occasions de communiquer.



À NOTER

LE RECOURS À UN PRESTATAIRE EXTÉRIEUR

L'entreprise peut avoir recours à un organisme extérieur auquel elle délèguera la totalité ou une partie de sa stratégie de communication sur l'égalité professionnelle.

La décision d'externaliser cette prestation sera prise en arbitrant entre l'expertise apportée et les coûts générés.

Si l'option d'un prestataire externe est retenue, un choix pourra être fait parmi les différents prestataires offrant ce type de services :

cabinets conseil, associations, organismes de formation, écoles, free-lance...

Lors de la sélection du formateur il est important de s'assurer qu'il :

- maîtrise le contenu
- comprend les besoins de la cible
- maîtrise les techniques d'animation.



EXEMPLE

THALES

Dans l'ensemble du groupe Thales en France et depuis 2013, des sessions de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes ont été menées avec un prestataire extérieur auprès de plus de 840 managers.

a | Quelques axes de communication clés

En fonction du message qu'elle souhaite transmettre, l'entreprise choisira le ou les thèmes sur lesquels axer sa politique de communication. Elle pourra par exemple :

- souligner les enjeux humains, économiques et sociaux,
- remettre en cause les stéréotypes sur les métiers et compétences dits féminins ou masculins en faisant connaître des contre-exemples.

Les actions de sensibilisation pourront également viser à :

- valoriser la mixité et la parentalité
- insister sur l'importance d'inclure les hommes.

b | Quelques types de communication

On peut distinguer 3 formes de communications qui, en fonction des objectifs de l'entreprise, ne s'excluent pas les uns les autres.

► La communication **persuasive** :

elle peut dénoncer les préjugés sur la place et le rôle des femmes et des hommes au sein de l'entreprise, de la famille et de la société en pointant des discriminations. Elle peut également être positive en mettant en valeur les bonnes pratiques de l'entreprise, ou encore mobilisatrice en énonçant la promesse faite par l'entreprise.

► La communication **participative** :

elle est basée sur un principe d'analyse et de formulation des messages clés de l'entreprise par l'ensemble de ses acteur.rice.s, elle permet de mobiliser sur le sujet, de coller aux réalités de

l'entreprise et de proposer des axes de progrès réalistes et partagés.

► La communication **engageante** :

cette communication valorise l'engagement concret des acteur.rice.s de l'entreprise et s'articule sur leurs propres capacités d'actions.

c | Quelques occasions de communiquer

Si la communication sur l'égalité professionnelle doit s'effectuer sur la durée et ne nécessite pas de prétexte particulier, certains événements s'avèrent particulièrement propices pour la mise en place d'actions ponctuelles.

Les occasions sont variées, elles peuvent s'intégrer à des événements internes à l'entreprise comme :

- la signature d'un accord dédié aux questions d'égalité,
- l'attribution du label égalité et diversité,
- les augmentations salariales,
- l'affichage du plan de formation.



EXEMPLE

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

L'accord du 3 décembre 2015 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes énonce les 10 principes mis en œuvre au sein de l'entreprise pour faire de l'égalité professionnelle une réalité (par exemple, recruter sur la base d'un processus qui se déroule de manière identique pour les femmes et les hommes, accroître la représentation féminine dans l'encadrement et s'engager à favoriser la promotion des femmes...). Ces 10 principes permettent de "vulgariser" et faire connaître les principaux points de l'accord.

Des dates nationales (et internationales) sont par ailleurs d'excellents prétextes pour informer et sensibiliser telles que :

- ▶ la journée internationale des femmes du 8 mars
- ▶ la journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes du 25 novembre.



EXEMPLE

AIR FRANCE

Air France compose chaque année, à l'occasion de la Journée des femmes, 2 à 3 vols d'un équipage exclusivement féminin.

En 2016, afin d'associer un plus grand nombre de personnels féminins en interne autour de cette journée et de renforcer la cohésion de ses personnels, le challenge "Femmes d'Air France et fières de l'être !" a été lancé. L'objectif : recueillir un maximum de selfies, individuels ou collectifs, des femmes de l'entreprise illustrant leur métier, leur environnement, leur fierté d'appartenance...

Au final, ce sont plus de 1200 participantes de tous les secteurs d'activité (personnel au sol, navigant, pilote...) et de tous nos marchés : Afrique, Amériques, Asie, Europe et France, et plus de 350 selfies diffusés en ligne le 8 mars !



EXEMPLE

GROUPE ADECCO

Chaque année, lors de la journée internationale des femmes le 8 mars, le groupe Adecco met en avant le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'occasion supplémentaire pour parler de mixité des emplois, en mettant en avant des témoignages de femmes exerçant des postes traditionnellement masculins ou encore l'interview de figures féminines incontournables membres du comité de direction. En 2016, pour le 8 mars, a été lancé le 1er épisode de la campagne de l'impact des stéréotypes sur les discriminations à l'emploi "L'emploi a-t-il un sexe ?". L'objectif : "prendre conscience de nos représentations et mettre à mal nos propres représentations pour assurer l'égalité des chances".



EXEMPLE

EDF

Dans le rituel des réunions d'équipes à EDF, il existe un "1/4 d'heure sécurité" dédié à des messages de prévention et de sensibilisation santé-sécurité à destination des salarié.e.s. À l'occasion de la journée du 8 mars, il a été proposé à l'ensemble des managers de consacrer ce temps à une action de sensibilisation au sexisme au travail et au sexisme ordinaire, en s'appuyant sur des outils pédagogiques (quizz, vidéos) libres de droits et un ton volontairement décalé.



EXEMPLE

GROUPE PSA

Au sein de certains de ses établissements, PSA déploie des campagnes de sensibilisation, notamment le 25 novembre, à l'occasion de la Journée Internationale Contre Les Violences Faites aux Femmes.

Ces informations et sensibilisations sont destinées à l'ensemble des salarié.e.s. Certaines campagnes ont particulièrement visé à sensibiliser les managers. Des partenariats ont été noués avec les CIDFF (Centres d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles) ainsi qu'avec l'association "Elle's Imagine'nt".

3 | EN INTERNE

Au sein de l'entreprise, les actions d'information et de sensibilisation pourront revêtir différentes formes, suivant leur cible.

a | Les cibles

Tou.te.s les collaborateur.rice.s sont concerné.e.s par la communication, qu'il s'agisse d'actions d'information et sensibilisation ou de formations. Cependant, il convient d'identifier les cibles plus précises afin d'optimiser la pertinence du message à faire passer.

▶ La direction générale

Des actions de sensibilisation contre les discriminations et pour la promotion de l'égalité professionnelle peuvent être proposées, notamment au sein du conseil d'administration ou du comité de direction. La sensibilisation passe par exemple par :

- › l'organisation de conférences ou forums dédiés au sujet ;
- › la présentation de l'accord d'égalité professionnelle ;
- › la mise en évidence de la performance sociale et économique apportée par une meilleure mixité ;
- › le rappel des réalités démographiques de l'entreprise et du risque économique encouru en "omettant" les femmes dans les viviers de talents.

▶ L'encadrement

Afin de faire évoluer les comportements au sein des équipes, les managers ont un rôle clé à jouer. L'entreprise pourra mettre à leur disposition des actions de sensibilisation ainsi que des modules de formation.

› Les actions de sensibilisation

Les actions de sensibilisation pouvant être mises en place sont variées. Il peut s'agir de séminaires de sensibilisation "Sexe et genre au travail" ou d'actions de communication sur l'égalité professionnelle à l'ensemble de la population cadre lors des réunions annuelles (universités d'été, par exemple). Pour mieux communiquer et relayer le sujet en interne, il est possible de désigner un dirigeant chargé d'incarner le sujet et de donner une impulsion de progrès.

› Les actions de formation

Des modules diversité/égalité peuvent être intégrés au cursus de professionnalisation des managers. L'entreprise peut également leur proposer des études de cas avec analyse d'une situation discriminatoire et recherche de solutions. La formation des managers passe aussi

par l'organisation de séminaires sur les stéréotypes, la diversité, la non-discrimination, l'égalité des chances, le harcèlement moral et sexuel. Des ateliers pratiques avec jeux de rôle et témoignages peuvent être intégrés à ces séminaires ou organisés de manière indépendante.

Dans certains cas, la solution de modules de formation en e-learning peut être plus appropriée.

Lorsqu'une filière de formation au management existe déjà dans l'entreprise, qu'elle soit interne (grandes entreprises) ou externe (utilisation d'organismes de formation), il est possible d'instiller la sensibilisation à la mixité et l'égalité professionnelle dans cette filière plutôt que de créer un module à part.



FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS DÉPASSER LA QUESTION DU GENRE

Certains organismes de formation proposent désormais des modules de formation à destination des managers et des salariés sur l'égalité professionnelle et aussi sur l'articulation de la vie professionnelle et personnelle. Ces formations peuvent mettre l'accent sur les avantages d'un management des hommes et des femmes qui dépasse la question du genre.

► Les directions des ressources humaines, de la formation, de la communication
Ces directions peuvent identifier et éliminer les éventuels stéréotypes véhiculés dans les processus qu'elles gèrent et dans les documents qu'elles rédigent (offres d'emploi internes et externes, brochures, publicité, journal interne, site Intranet et Internet, offres de formation, descriptions des emplois et des compétences).



À NOTER

GUIDE PRATIQUE POUR UNE COMMUNICATION PUBLIQUE SANS STÉRÉOTYPE DE SEXE,

Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, 2015

- 1 | Éliminer toutes expressions sexistes
- 2 | Accorder les noms de métiers, titres, grades et fonctions
- 3 | User du féminin et du masculin dans les messages adressés à tous et toutes
- 4 | Utiliser l'ordre alphabétique lors d'une énumération
- 5 | Présenter intégralement l'identité des femmes et des hommes
- 6 | Ne pas réserver aux femmes les questions sur la vie personnelle
- 7 | Parler "des femmes" plutôt que de "la femme", de la "journée internationale des droits des femmes" plutôt que de la "journée de la femme" et des "droits humains" plutôt que des "droits de l'homme"
- 8 | Diversifier les représentations des femmes et des hommes
- 9 | Veiller à équilibrer le nombre de femmes et d'hommes
 - Sur les images et dans les vidéos
 - Sujets d'une communication
 - À la tribune d'événements, ainsi que dans le temps de parole
 - Parmi les noms de rues, des bâtiments des équipements, des salles
- 10 | Former les professionnels et diffuser le guide (cf. <http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/>)

► Les actions de sensibilisation
Afin d'aider les directions opérationnelles à mettre en œuvre une communication sans stéréotypes, l'entreprise pourra avoir recours à la diffusion de "bonnes pratiques" et à la mise en place d'actions de sensibilisation sur les

enjeux de l'égalité professionnelle. En outre, elle veillera à informer sur ses engagements internes pour favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle de ses salarié.e.s afin de mieux leur faire connaître les dispositifs auxquels ils peuvent prétendre.

► Les actions de formation
Les différentes actions de formation des équipes RH intègrent une analyse de tous les processus RH : recrutement, formation, rémunération, carrières et promotion, sous l'angle de l'égalité professionnelle.



FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS QUELQUES EXEMPLES D'ACTIONS POUVANT ÊTRE MISES EN PLACE

- journée "diversité, égalité, mixité",
- actions de formation pour les équipes de recrutement avec accent sur les discriminations,
- actions de formation des équipes de recrutement selon un code de conduite ou charte de déontologie pour le recrutement,
- actions de prévention contre le harcèlement moral et sexuel en vue de favoriser la mixité des métiers, notamment ceux à forte proportion masculine,
- actions d'information et de prévention pour lutter contre les violences faites aux femmes, dans un cadre professionnel comme dans le cadre familial ou conjugal.

Certaines entreprises commencent à ressentir les conséquences de situations de tension extraprofessionnelle dans la vie au travail. Quand la violence s'exporte au travail, quand la santé des salarié.e.s est affectée par cette situation, le dialogue social peut aborder ce type d'enjeux.

► Les opérationnels (métiers techniques)
L'entreprise peut mettre en place des actions de sensibilisation spécifiquement sur les stéréotypes femmes-hommes auprès des équipes techniques.

► Les salarié.e.s nouvellement recruté.e.s (femmes et hommes)
Dans certaines entreprises, le personnel nouvellement recruté participe obligatoirement à un séminaire de culture sur les principes d'égalité et de diversité. Le personnel nouvellement recruté peut bénéficier :

► d'un volet diversité intégré dans les formations "structurantes" de l'entreprise,
► de la présentation de la politique RH diversité et égalité dans le module de formation dédié aux nouveaux entrants.

► L'ensemble du personnel (femmes et hommes)
Selon l'analyse de sa situation particulière, et notamment des éléments issus de la base de données économiques et sociales, l'entreprise peut réaliser des actions spécifiques de communication sur l'égalité professionnelle envers l'ensemble du personnel. Elle peut également participer à la constitution de réseaux de promotion de la mixité mis en place pour échanger, témoigner, s'informer sur les postes à pourvoir, les projets et les carrières (voir **plus loin partie 3**).

Certaines actions de sensibilisation peuvent être menées à destination d'un sexe uniquement afin d'aborder des problématiques qui lui sont propres.

► Les femmes

Il est possible par exemple de mener des programmes de sensibilisation spécialement pour les femmes afin de susciter des candidatures à des postes actuellement occupés en majorité ou exclusivement par des hommes.

► Les hommes

D'autres programmes s'adresseront uniquement aux hommes afin d'accroître la sensibilisation sur les dispositifs de congés parentaux notamment. Pour ce faire, il est possible d'avoir recours à la valorisation (dans les publications internes) d'hommes qui ont pris un congé paternité ou parental ou encore à la création de réseaux d'hommes, notamment lorsqu'ils sont parents (voir **plus loin partie 2**).



EXEMPLE

EDF

Pour promouvoir la responsabilité parentale des salarié.e.s masculins, les services RH d'EDF envoient systématiquement un courrier à chaque nouveau père (dès réception de la déclaration de naissance) pour l'informer de ses droits au congé paternité et lui indiquer la marche à suivre pour le prendre dans les 4 mois impartis. Pendant le congé, le salaire est maintenu à 100% par l'entreprise. En 2015, 98% des salarié.e.s concernés ont pris ce congé de paternité.

► Les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel
Afin de favoriser un dialogue constructif, l'entreprise peut dispenser une formation destinée aux membres de la commission égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du CE.
Quant aux représentants syndicaux, ils peuvent bénéficier :

► de formations mises en œuvre par leur confédération, leur fédération professionnelle, ou leur union territoriale,

► ou de formations mises en œuvre par l'entreprise.



EXEMPLE

NESTLÉ

Les mesures et données consolidées de l'accord cadre du groupe Nestlé en France sur l'égalité professionnelle sont discutées au sein d'une commission de suivi qui se réunit une fois par an. Dans ce cadre, tous les membres de cette commission de suivi reçoivent une formation sur le sujet de la mixité femmes-hommes incluant notamment le contexte et les enjeux de la mixité dans le monde, en France, dans le monde du travail ainsi qu'un focus sur les stéréotypes et biais inconscients.

b | Les outils

Pour mener à bien ses actions de communication en interne, l'entreprise dispose d'un certain nombre d'outils, comme par exemple :

- une page spécialement rédigée sur l'éthique et les discriminations dans le journal interne,
- une rubrique spéciale ou blog, dans l'Intranet ou un Intranet dédié, sur les thématiques de la mixité et de l'égalité professionnelle,
- la création d'une communauté sur le réseau social de l'entreprise,
- une lettre d'information électronique périodique à tous les salarié.e.s faisant le point sur l'actualité et les différentes actions du programme d'égalité professionnelle,

► un guide de sensibilisation ou d'information, des livrets d'accueil, des affiches,

► un guide des bonnes pratiques "diversité et égalité des chances",

► des notes sur différents sujets concrets liés à la mise en œuvre de la politique d'égalité (sur l'élaboration de la rémunération, sur le plan de formation, ...),

► une charte interne,

► des films donnant la parole aux salarié.e.s, révélant les stéréotypes de genre, mettant en valeur les bonnes pratiques, témoignages d'hommes sur la prise de congé paternité et congé parental d'éducation,

► des saynètes, pièces de théâtre jouées par des professionnelles ou les salarié.e.s de l'entreprise

► des expositions de photos,

► le règlement intérieur (il doit notamment rappeler les dispositions du Code du travail relatives à l'interdiction des harcèlements sexuel et moral et les sanctions dont sont passibles les auteurs. Voir **chapitre 3**).



EXEMPLE

LVMH

EllesVMH Connect est la première conférence en ligne mondiale. À cette occasion, 1500 femmes à travers 25 pays ont été invitées à en devenir les ambassadrices et à animer un atelier à partir des interventions du Pr. J. Williams (professeure de droit à l'université de Californie et directrice du "Center for WorkLife" Law San Francisco.). Invitant 3 hommes et 2 femmes, ils y échangent sur 4 comportements classiques qui constituent des obstacles à la carrière des femmes puis identifient des stratégies pour les lever et créer un environnement de travail inclusif.



EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Pôle emploi utilise l'ensemble des canaux de communication pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs.rice.s à l'égalité professionnelle :

- journal interne et intranet (espace dédié égalité professionnelle) pour l'ensemble des agents
- newsletter aux responsables communication régionaux
- information directe aux managers.



EXEMPLE

KERING

Kering a lancé une campagne interne contre les stéréotypes de genre. Son objectif : faire participer les collaborateurs.rice.s du groupe à une réflexion collective autour des représentations des femmes et des hommes, étudier la façon dont ces stéréotypes enferment dans des rôles sociaux et constituent des freins invisibles à l'égalité. Durant 3 semaines, les collaborateurs.rice.s ont eu accès à une galerie de visuels sur la plateforme digitale du groupe. Chacun était invité à participer en commentant les visuels proposés et/ou en postant d'autres visuels. Un cycle de conférences trimestrielles "Kering au féminin/masculin" a été engagé début 2014, afin de sensibiliser les collaborateurs.rice.s du groupe aux enjeux du genre au sein du groupe et dans la société en général. Parmi les sujets abordés par des experts extérieurs :

- les stéréotypes de genre dans l'image,
- la mode et la construction du féminin-masculin,
- femmes et sport,
- le "gender marketing" est-il dépassé ?,
- l'illusion de l'égalité femmes-hommes...

**EXEMPLE****SANOFI**

Sanofi a mis en place un programme de vidéos, "Good Morning Sanofi" réalisées par et pour les salarié.e.s, avec pour objectif d'illustrer la diversité des collaborateur.rice.s dans le monde y compris l'égalité professionnelle femmes-hommes. Une vingtaine de vidéos sont ainsi accessibles sur les sites Intranet du groupe ainsi que sur le site Internet de Sanofi. La série se poursuit en 2016. Ce projet a été primé en France aux Trophées de la diversité 2014, au "Green awards festival" à Deauville et au Trophée du festival de la communication santé.

**FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS****RECOURIR À L'HUMOUR**

Quel que soit le support, pour une communication efficace, l'entreprise devra veiller à emprunter un ton non moralisateur. Par ailleurs, le sujet de l'égalité professionnelle peut être abordé de manière ludique et innovante via l'emploi de l'humour ou du second degré par exemple.

4 | EN EXTERNE

Si la sensibilisation en interne est capitale en matière de communication sur l'égalité professionnelle, l'entreprise ne doit néanmoins pas négliger les acteurs externes.

a | Les cibles

Au même titre que pour la communication interne, l'entreprise veillera à identifier les cibles de sa communication externe pour plus de pertinence.

► L'environnement immédiat de l'entreprise
Les partenaires de l'entreprise : clients, fournisseurs, cabinets de recrutement, agences de communication, sociétés d'intérim, sous-traitants,... sont impliqués dans l'application de la politique d'égalité professionnelle. Ils doivent en effet prendre en compte la dimension d'égalité professionnelle et de mixité (vocabulaire, photos, illustrations, rédaction des annonces...) sur l'ensemble des supports de communication.

► Les actionnaires

Les actionnaires peuvent être sensibilisés aux questions d'égalité professionnelle notamment dans le cadre du rapport annuel ou du rapport de gestion qui prévoit que l'entreprise rende compte des aspects sociaux et environnementaux de ses activités.

► Les étudiant.e.s, les candidat.e.s potentiel.le.s
Les étudiant.e.s, futur.e.s candidat.e.s peuvent également être la cible des actions de sensibilisation :

- journées portes ouvertes dans les grandes écoles ou les universités,
- forums de l'emploi,
- partenariats avec l'Éducation nationale pour favoriser l'accès des femmes et des hommes à tous les métiers.

► Les médias, le grand public

Pour diffuser son message, l'entreprise doit également toucher les médias, généralistes ou spécialistes, en développant une communication ciblée sur ses engagements et surtout sur ses actes, c'est-à-dire ses bonnes pratiques.

L'entreprise peut également lancer une campagne de communication employeur déclinant des messages clés à l'attention de

publics ciblés (les femmes issues de filières techniques et scientifiques par exemple) et mettant en valeur ses actions en termes d'égalité professionnelle. Celle-ci sera précédée d'un plan média qui définira les différents médias retenus pour toucher les publics visés.

**POINT DE VIGILANCE****LA PUBLICITÉ**

Dans ses campagnes de publicité, l'entreprise devra également apporter une attention particulière aux stéréotypes qu'elle véhicule.

Par exemple, le site internet MachoLand.fr recense les publicités sexistes et elles sont nombreuses. L'étude de l'Orse Les pères dans la publicité révèle que les hommes sont également victimes de stéréotypes à l'écran.

Ainsi, l'implicite des publicités qui mettent en scène des femmes en situation domestique ou parentale repose sur leur disponibilité et leur compétence immédiates pour ces activités : les produits sont là pour les aider à réaliser ces tâches, surtout depuis qu'elles éprouvent la double journée de travail en cumulant travail salarié et travail domestique.

À l'inverse, lorsque des hommes sont mis dans les mêmes situations, l'implicite est qu'ils ne sont pas compétents et que ces rôles menacent leur masculinité, de sorte que les produits se présentent souvent comme une ressource pour échapper à ces contraintes ou se protéger d'une dévirilisation.

b | Les outils

Comme pour la communication interne, l'entreprise peut avoir recours à un large choix de supports dont voici quelques exemples :

- élaboration d'un dossier de presse présentant la politique égalité de l'entreprise, les actions concrètes mises en œuvre, les points d'amélioration...
- constitution par les attachés de presse d'un réseau de femmes porte-parole officielles de l'entreprise vis-à-vis des médias pour améliorer la visibilité externe des femmes de l'entreprise,
- mesure du nombre de femmes et d'hommes de l'entreprise cités dans les médias au regard de leur place dans l'entreprise et de leur responsabilité,
- élaboration d'un dossier sur les femmes dans l'entreprise, diffusé par l'entreprise à l'attention des médias, notamment dans une optique de recrutement,
- campagne de publicité institutionnelle pour inciter les femmes à venir travailler dans les métiers de la branche,
- valorisation des femmes de l'entreprise (notamment dans les paroles d'expert.e.s, iconographies, dans le rapport d'activité annuel...),
- exposition photos,
- prix des femmes (dirigeantes, scientifiques, ...),
- campagnes de communication autour de la journée du 8 mars, de celle du 25 novembre.

**EXEMPLE****AXA**

Axa met en place diverses actions de communication pour sensibiliser ses collaborateur.rice.s à la mixité :

- des expositions photos dédiées : "Portraits de femmes",
- un film pédagogique : "Egalité des chances : de l'engagement à la preuve !",
- une campagne d'information sur les femmes à un haut niveau de responsabilité : "Des femmes, des carrières".

**EXEMPLE****SCHNEIDER ELECTRIC**

L'accord égalité professionnelle de Schneider Electric prévoit l'organisation de colloques à destination des PME et des grands groupes pour sensibiliser les acteurs économiques du territoire sur le sujet. Le premier a eu lieu en 2015 et avait pour thème : "l'égalité professionnelle : un levier de performance dans l'entreprise". Le second aura pour thème : "la place de la femme dans l'industrie". Ces colloques sont organisés en partenariat entre la direction diversité et la direction développement durable qui mobilise les réseaux d'entreprise sur le territoire.

mais qu'il n'y avait pas besoin d'impliquer spécifiquement. Les divers blocages rencontrés depuis plusieurs années invitent à présent à élargir la perspective. Faire des hommes les destinataires et les bénéficiaires des politiques d'égalité professionnelle paraît incontournable. Toutes les organisations publiques internationales qui se sont engagées dans le combat pour l'égalité des sexes font de la question de l'implication des hommes une de leurs priorités d'action (ONU, Commission européenne, OIT, Conseil de l'Europe, OSCE, OMS, Unesco...).

**POUR EN SAVOIR PLUS**

Les hommes, sujets et acteurs de l'égalité professionnelle, Orse, 2013.

»» 02 LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : UN DÉFI COMMUN AUX FEMMES ET AUX HOMMES

L'égalité professionnelle a longtemps été pensée comme une action en faveur de l'accès des femmes aux postes détenus traditionnellement par les hommes. Les diagnostics et les politiques ne faisaient que mentionner les écarts de rémunération, de carrière, de pouvoir entre les 2 sexes. Les hommes demeuraient un lointain point de référence, un groupe à ouvrir et diversifier

1 | DES BÉNÉFICES POUR TOUS

Si les normes masculines (voir **chapitre 7**) représentent un frein pour les femmes, elles s'avèrent aussi être un poids pour les hommes qui sont tenus de s'y conformer. En 2011, des chercheurs français ont organisé un colloque sur le sujet, mettant en avant une série de contributions et travaux universitaires menés en France et à l'étranger. Coordinatrice, Christine Guionnet évoque certains auteurs comme Caroline New, qui estime que "les individus de sexe masculin ne peuvent s'identifier à une identité masculine qu'en acceptant de réprimer une part de leur individualité."

**À NOTER****LES HOMMES ET LES NORMES MASCULINES**

Un universitaire américain, Michael Kaufman, observe ainsi : "la remise en question féministe du pouvoir des hommes peut en substance libérer les hommes et les aider à découvrir de nouvelles façons d'être des hommes. Les hommes seront dédommagés peu à peu pour les pertes de privilèges et de pouvoir qu'ils encourrent. En effet, la souffrance, la peur, les formes dysfonctionnelles de comportement, le sentiment de perte, la violence que d'autres hommes leur infligent, la violence qu'ils s'infligent à eux-mêmes, la pression constante de devoir briller et réussir et l'impossibilité totale de pouvoir vivre en accord avec les idéaux masculins de la société patriarcale cesseront."

2 | COMMENT IMPLIQUER DAVANTAGE LES HOMMES ?

L'implication des hommes passe par la mise en place de certains dispositifs relatifs à l'organisation du travail et aux parcours professionnels. Pour que ces dispositifs soient utilisés, l'entreprise devra les promouvoir et donc communiquer régulièrement dessus, afin d'encourager leur utilisation par les hommes.

a | L'organisation du travail (voir chapitre 9)

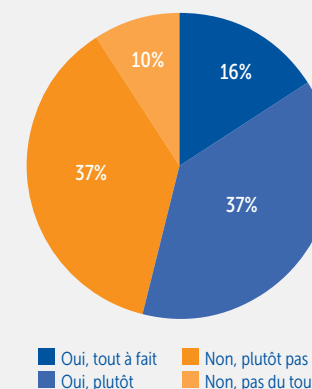
Permettre aux hommes de mieux articuler travail et vies personnelle, familiale en les incluant dans les dispositifs qui visent à assouplir l'organisation du travail est un enjeu essentiel : l'accès aux mêmes parcours de carrière pour les femmes que pour les hommes ainsi qu'aux plus hautes fonctions passe par le rééquilibrage des temps de vie des hommes, tandis que ceux-ci plébiscitent une plus grande flexibilité dans leur organisation quotidienne.

- Cadrer les réunions de travail pour tous. De nombreuses entreprises ont mis en place des chartes de réunion qui posent à la fois des principes d'efficacité (ordre du jour, objectifs poursuivis) et des règles d'horaires. Celles-ci permettent à tous les salarié.e.s de mieux articuler leurs vies professionnelle et personnelle.
- Favoriser l'égalité d'accès des hommes et des femmes à l'aménagement du temps de travail. Les acteur.rice.s de l'entreprise peuvent s'emparer de ce sujet et notamment pour que la prise de temps partiels soient moins "tabous" pour les hommes.

**ÉTUDE**

Les pères interrogés pensent ne pas avoir suffisamment de temps pour leurs enfants à 47%.

D'une manière générale, avez-vous le sentiment de disposer de temps suffisant pour faire ce que vous souhaitez avec votre enfant ?



(Source : Unaf, Enquête Etre père aujourd'hui, 2016)

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

Dans les entreprises, la prise en charge des imprévus familiaux, tel qu'un enfant malade, reste encore perçue comme une problématique féminine. Il en va de même pour ce qui est de la prise en charge d'un proche dépendant, comme par exemple, la chute un parent âgé (cf. guide de l'Orse sur les salarié.e.s aidants précité au **chapitre 9**).

Les instances de débat peuvent proposer un échange paritaire sur ces questions afin que les hommes comme les femmes bénéficient d'une plus grande souplesse organisationnelle.



EXEMPLE

GROUPE ADECCO

Parce que la question de la parentalité ne peut progresser dans l'entreprise qu'avec et pour les salarié.e.s femmes et hommes qui la composent, le groupe Adecco propose un guide pratique remis à chaque collaborateur.ice lors de la déclaration d'un évènement familial. Il reprend les informations légales, les démarches administratives dans et hors entreprise et les dispositions supplémentaires mises en place dans chaque entité du groupe concernant tous les congés liés à la parentalité et au soutien familial.



FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

PROMOUVOIR LA RESPONSABILITÉ PARENTALE DES SALARIÉS MASCULINS

- Réaffirmer le principe d'une coresponsabilité parentale dans le cadre des négociations
- Sensibiliser les pères, les informer sur leurs droits et les rassurer
- Accompagner financièrement la prise des congés de paternité
- Permettre aux hommes de pouvoir se préparer à être parent
- Permettre aux hommes de pouvoir assumer leur rôle de père à l'occasion de la naissance de leur enfant
- Mettre en place des groupes de parole de pères
- S'assurer que la promotion de la paternité dans l'entreprise ne crée pas une norme familiale porteuse d'exclusion



ÉTUDE

L'enquête Familles et Employeurs montre que les 3/4 des employeurs estiment devoir aider leurs salarié.e.s à concilier vie familiale et professionnelle.

Leur volonté d'aider

leurs salarié.e.s a pour but de limiter l'absentéisme (70 %), de favoriser le bien-être des salariés (68 %) et d'améliorer la productivité et les performances (62 %).

En effet, "la concurrence des temps ou encore leur non concordance sont aujourd'hui l'une des principales sources de souffrance psychique en raison du conflit entre les temps familiaux et professionnels".

Source : Rapport sur l'égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles et familiales dans le monde du travail, Brigitte Grésy 2011.

b | Les parcours professionnels

Corollaire de l'organisation du travail, la gestion personnalisée des parcours professionnels doit aujourd'hui prendre en compte les contraintes personnelles des salarié.e.s, hommes et femmes, tout au long de la vie.

L'enjeu est ici de sortir d'un accompagnement de carrière centré sur la question de la maternité pour répondre aux besoins de conciliation de l'ensemble des salarié.e.s.

Pour ce faire, l'entreprise peut renforcer la prise du congé paternité :

- en abondant le congé paternité au-delà du plafond de remboursement accordé par la Sécurité sociale,
- en allongeant la durée du congé paternité,
- en permettant aux hommes de s'approprier les dispositifs de congés parentaux.

L'employeur veillera également à moduler les trajectoires professionnelles en fonction des besoins individuels.

c | Les outils de communication interne et externe

Les entreprises pourront s'appuyer sur les différents outils de communication interne et externe (publicité notamment) pour promouvoir les questions d'égalité auprès des hommes. Les entreprises pourront faire connaître et valoriser les contre-exemples qui déjouent les stéréotypes. Si la position des différents acteurs, hommes ou femmes, vis-à-vis des stéréotypes est très souvent ambiguë, dans les entreprises, les individus dont les postures et les choix vont à l'encontre de la "norme" édictée par les stéréotypes existent pourtant presque toujours. Il faut souvent les chercher, "gratter" un peu

pour les trouver car ils évoluent rarement sous les feux de la rampe. L'entreprise aurait intérêt à leur donner la parole d'une manière ou d'une autre :

- pour aider à ouvrir le débat sur ses "règles du jeu" ;
- pour libérer les comportements d'autres hommes, leur permettre d'oser sortir du carcan du "rôle viril".



EXEMPLE

BNP PARIBAS

BNP Paribas a mené une enquête originale auprès de ses salariés masculins sur le thème "Équilibre vie professionnelle/vie personnelle".

Il s'agit là de s'assurer que la communication de l'entreprise ne véhicule pas des stéréotypes de genre ou encore de mettre en place des sondages internes qui sollicitent l'avis des hommes.

»» 03 LES RÉSEAUX FÉMININS : UN OUTIL COMPLÉMENTAIRE DE LA PROMOTION DE LA MIXITÉ

Qu'ils s'agissent de réseaux d'anciens de grandes écoles, d'universités ou d'entreprises, ou de réseaux professionnels, le fait d'appartenir à l'un, voire plusieurs d'entre eux, constitue un véritable atout - voire une condition sine qua non - pour progresser en termes de carrière aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public. À l'heure actuelle, la sur-représentation masculine de ces instances est notoire et tend naturellement à une reproduction à l'identique des dirigeants (...). Outre un partage d'expériences et une prise de conscience des obstacles à surmonter pour progresser dans leur parcours professionnel, de tels réseaux (de femmes) peuvent contribuer à diffuser des modèles variés de femmes dirigeantes dont le déficit constitue aussi un autre frein. (Extrait du Rapport "La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité", Conseil économique et social, 2007).

Le nombre de réseaux professionnels féminins a augmenté considérablement ces dernières années en France : "Entre 2007 et 2014, ils sont passés de 200 à 450", observe Emmanuelle Gagliardi, directrice associée de Connecting WoMEN et coauteure de Réseaux au féminin (Eyrolles, 2013). Cette croissance

semble porter ses fruits comme le souligne Brigitte Cachon, coprésidente de Financi'Elles, une fédération qui regroupe douze réseaux d'entreprises du secteur de la banque et de l'assurance :

"Les réseaux ont permis aux entreprises de prendre conscience du problème de la non-mixité, des questions telles que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, et de constituer un vivier de talents féminins".

1 | DES RÉSEAUX QUI PROFITENT À TOUS

Tant pour les entreprises, que pour leurs salarié.e.s, les réseaux féminins et de promotion de la mixité présentent plusieurs avantages.



POUR EN SAVOIR PLUS

Étude Orse : Les réseaux féminins dans les entreprises, 2016.

a | Les avantages pour les femmes salariées de l'entreprise

Les réseaux féminins constituent tout d'abord pour les femmes une source d'information sur les sujets qui les concernent directement : équilibre travail-vie familiale, prévention du harcèlement,...

Leur objectif principal reste cependant la construction de leur réseau de communication et d'influence à l'intérieur de l'entreprise, auprès d'autres femmes et des hauts dirigeants.

Cette construction passe par une meilleure connaissance du fonctionnement de l'entreprise. Le réseau est un lieu d'échanges

pour évoquer des enjeux de gestion de carrière et procurer les bons outils afin de franchir les obstacles pour avancer :

- ▶ briser le "plafond de verre" en étant plus positives et ambitieuses quant à leur carrière,
- ▶ mieux se valoriser dans l'entreprise : apprendre comment se présenter pour décrocher une augmentation ou une promotion,
- ▶ rebondir, changer de direction professionnelle.

b | Les avantages pour l'entreprise

L'entreprise aussi peut tirer profit de la présence d'un réseau de femmes. Celui-ci peut lui permettre :

- ▶ d'anticiper et répondre aux changements législatifs
- ▶ d'attirer, retenir et promouvoir les talents féminins.



À NOTER

SOUTIEN DE L'ENTREPRISE AU DÉVELOPPEMENT DES RÉSEAUX.

Si l'entreprise est convaincue de l'intérêt de la mise en place d'un réseau interne, elle devra s'interroger sur les moyens qu'elle pourra mettre à disposition de ces femmes et hommes qui veulent s'y impliquer, notamment pour éviter que les actions menées soient prises sur le temps personnel des salarié.e.s ce qui peut conduire à un essoufflement de la démarche alors qu'elle demande du temps pour être efficace.

Le réseau peut par ailleurs :

- ▶ être source de propositions de nouveaux modèles de management et d'organisation en faveur de l'égalité professionnelle (recrutement, évaluation, promotion, etc.)
- ▶ créer un meilleur environnement de travail
- ▶ venir en appui aux actions de sensibilisation et d'orientation des jeunes filles aux métiers dits masculins et inversement vis-à-vis de jeunes garçons.

2 | LA MISE EN PLACE DES RÉSEAUX

La mise en place des réseaux féminins et de promotion de la mixité nécessite de définir clairement les attentes qui leur sont relatives.

a | Les objectifs assignés aux réseaux

Premièrement il est nécessaire de s'interroger sur les objectifs. Le réseau a-t-il d'abord vocation à :

- ▶ promouvoir la mixité et l'égalité des chances dans l'entreprise, surtout dans les instances dirigeantes par une meilleure connaissance de la présence des femmes dans l'entreprise,
- ▶ changer les mentalités et les modes de management et d'organisation typiquement masculins au sein des entreprises afin d'accélérer les carrières des femmes,
- ▶ tisser des relations entre ses membres ?



EXEMPLE

TOTAL

Twice, le réseau de femmes de Total, est un outil utile au service de la stratégie mixité du groupe avec des déploiements locaux et internationaux. Ses objectifs sont de :

- permettre le développement de la carrière des femmes à tous les niveaux et dans tous les métiers ;
- faire entendre la voix des femmes sur les enjeux business du groupe via des groupes de travail ;
- et sensibiliser et former à la mixité.

Lorsqu'il s'agit davantage d'actions de sensibilisation et de formations, les événements organisés peuvent être mixtes.

b | Le public ciblé

Plusieurs questions nécessitent d'être posées quant au public que l'on souhaite sensibiliser et accompagner par le biais d'un réseau féminin.

- ▶ Le réseau s'adresse-t-il à toutes les catégories de salarié.e.s ou seulement à certaines catégories (femmes cadres dirigeantes, jeunes recrues ou cadres senior) ?

Cette question mérite une attention particulière dans la mesure où les réseaux sont encore souvent l'apanage des cadres et hauts potentiels ce qui remet en cause l'évolution de la mixité des métiers dans les catégories employé.e.s/ouvrier.e.s alors que les réseaux féminins offrirait ici la possibilité de tisser des liens, créer des logiques de partage qui permettraient à ces femmes de rester plus facilement à leur poste.

- ▶ Le réseau est-il destiné à un public mixte, c'est-à-dire également ouvert aux hommes, ou seulement féminin ?



EXEMPLE

AXA

WoMen@AXA est un réseau social interne mondial pour les femmes et les hommes d'AXA qui a pour objectif de favoriser le développement professionnel des femmes. Ce réseau social permet de discuter des enjeux d'équilibre entre les sexes, et d'échanger des idées pour aider les femmes dans leur développement professionnel.

De plus, en mai 2012, Axa France a créé AXA Mix'iN, un réseau d'échanges autour des questions de parité qui rassemble 800 collaborateurs (dont 1/3 d'hommes).

Le réseau est basé sur le volontariat. Il vise à mobiliser les collaborateurs.rice.s en faveur d'une plus grande mixité dans l'entreprise et notamment, d'un meilleur accès des femmes aux postes d'encadrement et de direction. Concrètement, il s'agit de partager des expériences et de mettre en avant des modèles "inspirants" (internes et externes, femmes et hommes). Une dizaine de rencontres - conférences et tables rondes- ont eu lieu depuis la création du réseau.

La création d'AXA Mix'iN confirme l'engagement d'Axa pour la mixité. Il s'inscrit dans la continuité de sa participation à Financi'Elles, le réseau de femmes cadres de la finance.



EXEMPLE

TF1

Né d'une réflexion globale sur les actions à mener en termes de mixité au sein du Groupe, le réseau mixte Fifty-Fifty a été lancé en juin 2015 à l'initiative de 3 collaboratrices.

Il compte aujourd'hui près de 200 membres dont environ 20 % d'hommes. L'objectif du réseau mixte d'entreprise Fifty-Fifty est de sensibiliser au lien entre mixité et performance, développer l'assertivité des femmes et proposer des leviers d'actions permettant d'améliorer la performance de l'entreprise.



EXEMPLE

BNP PARIBAS

Les réseaux de collaborateurs constituent un relais informel des politiques diversité et inclusion, une source d'innovation et d'échanges transversaux (multi-entités, multi-pays...) réguliers. Soutenus à tous les niveaux de l'organisation, ils renforcent le dynamisme de la gouvernance et des politiques, tout en relayant les actions en faveur de la diversité et de l'inclusion.

La contribution de ces réseaux professionnels est régulièrement encouragée et leur développement à travers le monde favorisé.

BNP Paribas compte 2 réseaux centrés sur l'égalité professionnelle : MixCity et Happy Men, ouverts à tous.



À NOTER

IMPLIQUER LES HOMMES DANS LES RÉSEAUX DE FEMMES ET DE PROMOTION DE LA MIXITÉ ?

Différents réseaux mis en place sur l'initiative de femmes dans les entreprises se sont ouverts aux hommes ces dernières années.

Pourquoi ?

Plusieurs raisons peuvent être citées pour ouvrir les réseaux féminins aux hommes :

- En faire des alliés dans la mise en œuvre des politiques d'égalités et ce dans la mesure où ils sont majoritaires aux postes de direction ;
- Repérer des hommes qui seraient prêts à devenir des "ambassadeurs" de l'égalité (par leur témoignage, le mentoring de femmes à haut potentiels,...) ;
- Éviter de créer un sentiment d'exclusion pouvant aller jusqu'à un sentiment d'hostilité ;
- Permettre aux femmes, en échangeant avec des hommes, de mieux comprendre les codes de l'entreprise souvent dictés par des logiques tacites ou en tout cas souvent inconscientes d'accessibilité au pouvoir, logiques dites "masculines" ;
- Faire émerger des modes de management plus participatif.

Points de vigilance :

- Associer les hommes à la vie et à l'animation des réseaux pose certaines questions qui expliquent historiquement que les réseaux se soient constitués de façon non mixte. Ils doivent se montrer capables d'écouter, d'apprendre, de faire preuve d'empathie.
- La mixité d'un groupe de réflexion nécessite de prendre des précautions, notamment dans la manière d'appréhender les sujets. Généralement, les hommes sont plus habitués à la prise de parole et peuvent aller, sans en avoir conscience, jusqu'à la monopoliser au détriment des autres participant.e.s aux réunions ou bien jusqu'à interrompre sans cesse la parole d'autrui.



À NOTER

HAPPY MEN, LE RÉSEAU DES HOMMES, MANAGERS ET DIRIGEANTS, ENGAGÉS POUR LA MIXITÉ ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE HOMMES ET FEMMES

"Pour donner envie aux hommes de s'intéresser à l'égalité professionnelle, des espaces où se parler librement, entre hommes, des enjeux de l'égalité pour les hommes, ont été créés : les cercles Happy Men.

Au sein de ces cercles sont abordées les questions de pratiques managériales, d'organisation du travail, mais aussi de comportements et règles implicites qui tissent la culture d'entreprise. Chacun peut y prendre conscience qu'il est individuellement à la fois cause de rigidités mais aussi demandeur d'évolutions dans sa vie professionnelle comme dans sa vie privée.

Et que ces rigidités pénalisent les femmes et les hommes, les unes dans leur réussite professionnelle (plafond de verre), les autres dans leur épanouissement personnel et privé (plancher de verre). En somme que l'égalité professionnelle entre hommes et femmes pose à tous, hommes et femmes, la question des conditions pour réussir à la fois notre vie professionnelle et notre vie privée. Tout simplement.

Échanges de bonnes pratiques managériales, réflexion en commun, prise de recul, engagements personnels, dialogue inter-entreprises, rencontre d'intervenants, la participation à un cercle Happy Men est toujours une riche expérience professionnelle et humaine."



POUR EN SAVOIR PLUS

<http://www.happymen.fr/>

c | Les actions pouvant être mises en œuvre

Les actions que peuvent conduire les réseaux sont très variées :

- ▶ sessions de coaching, de mentoring, de formation pour les femmes (Comment se créer un réseau d'influence ? Comment prendre la parole en public ? Comment demander une promotion ou une augmentation ? Comment décrocher un poste de direction quand on est une femme ?),
- ▶ parrainage pour anticiper le départ et le retour des femmes des congés maternité,
- ▶ rencontres dans les collèges et les lycées,
- ▶ échange de bonnes pratiques,
- ▶ newsletter périodique,
- ▶ informations mises sur l'Intranet de l'entreprise, organisation de forums en ligne,
- ▶ petits déjeuners et déjeuners de networking,
- ▶ groupes de travail autour de différentes thématiques,
- ▶ colloques internationaux (Women's Forum, par exemple),
- ▶ annuaire des membres du réseau,
- ▶ bourse d'échanges,
- ▶ enquête de satisfaction auprès des membres du réseau dans une logique d'amélioration de la situation des femmes dans l'entreprise,
- ▶ attribution à une femme ou à un homme d'un prix en interne pour une action exemplaire.

d | Le mode de fonctionnement

Certaines modalités devront être définies lors de la création du réseau. Il s'agit par exemple de la périodicité des réunions, de l'existence d'une responsable, d'un comité de coordination, des relais locaux.

Les principes à respecter doivent également être fixés : pas de division ou d'affrontement avec

d'autres groupes ou employé.e.s, respect de la neutralité vis-à-vis des opinions politiques ou religieuses.

La question des moyens humains et financiers affectés dépend beaucoup du soutien de la structure par la DRH ou par la direction générale, qui pourra alors prévoir d'y affecter un budget et considérer la participation de ses salarié.e.s au réseau comme du temps de travail effectif.

Sous la forme d'une association (type loi 1901) indépendante ou sous la forme d'une structure plus informelle, le réseau peut être financé au moyen de cotisations des membres et repose généralement davantage sur du bénévolat.



EXEMPLE

RATP

Pour la première fois, l'accord de novembre 2015 est signé, non seulement par l'ensemble des organisations syndicales représentatives, mais également par la Présidente-directrice générale qui, à cette occasion, a annoncé la création du réseau "RATP au féminin". Ce réseau fait l'objet d'un chantier engagé dans le cadre de l'élaboration des orientations stratégiques de la RATP pour les 10 prochaines années : "Défis 2025".



EXEMPLE

EDF

Le temps consacré par des salarié.e.s aux actions et réunions de réseaux de salariés (réseaux de femmes, cercles Happy Men par exemple) sont décomptés en temps de travail.

3 | LA TYPOLOGIE DES RÉSEAUX

Selon leurs objectifs et leur champ d'applications, les réseaux peuvent revêtir diverses formes.

a | Des réseaux d'entreprises

Les réseaux internes aux entreprises ont pour principaux objectifs de sensibiliser les femmes à la gestion de leur carrière et d'instaurer de nouvelles règles du jeu visant à promouvoir l'image des femmes au sein des grandes entreprises et administrations.



EXEMPLE

AREVA

Le réseau WE regroupe à ce jour 700 personnes dans le monde dont plus de 400 en France. Il est ouvert aux cadres et aux non cadres et accueille bien entendu des hommes, qui représentent 20% de ses membres.

La particularité de ce réseau est qu'il est force de propositions auprès de la direction pour engager des actions favorisant la mixité et la conciliation vie professionnelle-vie personnelle.

Ces propositions sont issues de groupe de travaux de membres.

On peut signaler :

- la mise en place d'indicateurs
- le télétravail
- le mentorat
- la parentalité dans les équipes postées.

b | Des réseaux interentreprises

D'autres réseaux d'entreprises ont souhaité se regrouper pour échanger sur leurs bonnes

pratiques, organiser des manifestations, notamment à l'occasion de la journée du 8 mars.

Par exemple, le réseau "Cercle InterElles" s'est créé de manière informelle en 2001. Il regroupe en 2016 les réseaux de 14 entreprises industrielles et technologiques : Air Liquide, Areva, Assystem, CEA, Engie, GE, Gemalto, IBM, Intel, Lenovo, Nexter, Orange, Sanofi, Schlumberger.



À NOTER

RÉSEAUX PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Certains réseaux interentreprises sont constitués par secteur d'activité. Ils permettent aux femmes de s'entraider autour de problématiques spécifiques, propres à leur domaine.

Quelques exemples :

- pour le secteur automobile : Les Elles de l'Auto
- en finances et assurance : Financi'Elles
- pour les comptables : l'Afeca (Association des Femmes Experts-Comptables),
- pour la fonction publique : Administration Moderne (Association des femmes Haut Fonctionnaires),
- pour le secteur nucléaire : WIN (Women In Nuclear),
- pour le numérique : Girlz in Web.



EXEMPLE

SANOFI

En 2015, le réseau "Global Gender Balance network" de Sanofi a rejoint le Cercle InterElles permettant de réaliser ainsi la connexion avec 12 autres entreprises toutes issues du monde technologique.

c | Des réseaux professionnels

Ces réseaux professionnels ont été créés indépendamment des entreprises. Certains existent à l'échelle nationale comme "Grandes Ecoles au Féminin" (GEF) qui réunit des anciens élèves de 10 grandes écoles : Centrale Paris, ENA, École des Ponts ParisTech, ESCP Europe, ESSEC, HEC, Insead, Mines ParisTech, Polytechnique et Sciences Po. D'autres ont un rayonnement international tels que le Women's forum for the economy & society ou encore le PWN (Professional Women's Network).

d | Des réseaux syndicaux

Les syndicats de salarié.e.s ont ressenti le besoin de créer des lieux d'échange (constitués sous forme de commission, comité ou réseau) permettant de porter les questions d'égalité et de mixité en interne. Ces réseaux peuvent être exclusivement féminins ou mixtes. Ils sont présents aussi bien au niveau :

- ▶ national dans les confédérations syndicales,



EXEMPLE

CFE-CGC

Depuis juin 2004, la CFE-CGC a créé le réseau "Équilibre" qui réunit des référent.e.s égalité professionnelle de fédérations et d'unions territoriales CFE-CGC. Ce réseau permet de construire la politique de la CFE-CGC sur l'égalité professionnelle et met à disposition des outils opérationnels à destination des militants sur l'égalité professionnelle et la conciliation des temps de vie.



EXEMPLE

CFDT

La Commission confédérale femmes (CCF) est une commission statutaire, mixte, composée de 15 militant.e.s issu.e.s des fédérations et des unions régionales interprofessionnelles, élu.e.s par le bureau national. La CCF est chargée d'étudier et de suivre les questions revendicatives portant sur l'égalité femmes-hommes.

Le réseau Égalité Mixité, mixte lui aussi, réunit les référent.e.s égalité professionnelle et mixité des fédérations et des unions régionales interprofessionnelles. À travers notamment partage d'expériences, apport de connaissances, diffusion des travaux de la commission confédérales femmes, il permet l'impulsion, la mise en cohérence, la diffusion, la dynamisation et le soutien de l'action des fédérations et des unions régionales en faveur de l'égalité professionnelle et pour la mixité au sein de l'organisation.



EXEMPLE

FO

FO dispose d'un réseau mixte de référent.e.s égalité afin de discuter en interne des questions d'égalité professionnelle pour mieux porter les revendications FO en externe. Ils/elles sont désigné.e.s par leur union départementale ou leur Fédération et bénéficient de 2 stages de formations par an dédiés à l'égalité professionnelle, 2 journées d'information et de débats organisées à la confédération, un site internet (cf. <http://egalitepro.force-ouvriere.org>), une lettre d'information électronique etc... ainsi que d'un soutien permanent du secteur égalité professionnelle de la confédération.



EXEMPLE

CGT

La CGT dispose d'un collectif "Femmes mixité", qui impulse les actions en matière d'égalité femmes-hommes dans la CGT comme au travail, et anime un réseau de référent.e.s "Femmes mixité" présent.e.s dans les unions départementales et les fédérations. La CGT a mis en place la parité au sein de sa direction confédérale depuis 1999 et adopté une charte définissant son approche en matière d'égalité femmes-hommes, qui est annexée à ses statuts. Sous l'impulsion du collectif, la CGT a édité un guide diffusé à l'ensemble de ses syndicats pour les aider à mener une démarche égalité en interne. (cf. <http://www.cgt.fr/IMG/pdf/guide-cgtegalitefemm-homm-web.pdf>)

- ▶ européen : Comité (statutaire) des Femmes de la Confédération européenne des syndicats (CES),



EXEMPLE

CGT

La confédération européenne des syndicats dispose d'un comité des femmes dans lequel sont représentées l'ensemble des organisations syndicales françaises dont la CGT.

**EXEMPLE****FO**

FO est membre du comité (statutaire) des Femmes de la confédération européenne des syndicats. Ce comité adopte des prises de position sur des questions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes et surveille la mise en œuvre de l'intégration de la dimension de genre dans les politiques de la CES. FO a présidé le comité des femmes de la confédération européenne des syndicats de 2013 à 2015.

► mondial avec le Comité des Femmes de la Confédération syndicale internationale (CSI).

**EXEMPLE****CGT**

La CGT représente les organisations syndicales françaises au comité des femmes de la CSI.

**EXEMPLE****CFE-CGC**

Les 4 référents européens de CFE-CGC travaillent dans des commissions au niveau du Bureau international du travail et participent aux travaux de la Commission européenne pour favoriser l'égalité professionnelle et mettre en place un socle commun de droits sociaux en Europe.

**EXEMPLE****CFDT**

Le comité des femmes de la CES est composé d'expertes d'affiliés nationaux de la CES travaillant dans le domaine de l'égalité des sexes. Il adopte des prises de position sur des questions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes et surveille la mise en œuvre de l'intégration de la dimension de genre dans les politiques de la CES. La CFDT est membres du comité femmes de la CES.



NOTES DE POSITIONNEMENT DES ORGANISATIONS SYNDICALES

| CFDT |

L'égalité professionnelle est un sujet particulier au sens où il est essentiel, incontournable. Cependant, en abordant la question "à part" il en devient un sujet "spécial", isolé. La négociation sur l'égalité professionnelle est au sein des entreprises souvent abordée comme ne concernant que les femmes, consistant à prévoir des actions en leur faveur, souvent en lien avec la maternité, et parfois perçues ou interprétées comme visant à favoriser les femmes ! La CFDT a fait le choix de traiter l'égalité professionnelle de façon transversale, dans une démarche intégrée à tous les autres sujets. Appliquée au niveau de l'entreprise, la démarche intégrée implique d'aller au-delà de la négociation d'accords spécifiques et d'articuler celle-ci avec les autres sujets de négociation.

Pour la CFDT l'introduction du RSC dans la BDES est un élément qui participe de la transversalité grâce à la mise en visibilité de la question de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise. Le nouvel indicateur "analyse des écarts de salaire et de déroulement de carrière..." devrait permettre in fine de mettre en évidence le caractère structurel des inégalités salariales au sein de l'entreprise, et ainsi obliger à sortir des comparaisons exclusivement fondées sur le principe de "toutes choses étant égales par ailleurs", qui figent la négociation et limitent notamment l'efficacité d'éventuelles mesures de rattrapage.

La thématique de la parentalité est au cœur des inégalités professionnelles. Au sein des entreprises on ne raisonne pas parentalité mais maternité, vue comme un risque et un poids. Les femmes sont toutes victimes de la suspicion de maternité. Passer de l'expérience à risques de la maternité à l'exercice ordinaire de la parentalité représente un enjeu fondamental.

Parmi les thèmes de la négociation EPQVT l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle sort des objectifs stricto sensu de l'égalité professionnelle. C'est une opportunité à saisir pour aller au-delà des "classiques" possibilités offertes aux femmes de retour de congé maternité de travailler à temps partiel. Faire bouger les mentalités, parler de parentalité, questionner la culture du présentisme... autant de points directement liés à l'égalité professionnelle à aborder de façon transversale.

La mixité proportionnelle au sein des IRP était une revendication de la CFDT. Cette mesure contribue à la lutte contre les stéréotypes au sein de l'entreprise, et auprès des représentants des salarié.es. Par ce biais elle est susceptible de favoriser la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise.

Il faut souligner que la loi du 4 août 2014 a renforcé les obligations des branches en matière de révision des classifications au regard de l'égalité entre les femmes et les hommes, enjeu fondamental pour l'égalité professionnelle.

| CFE-CGC |

La CFE-CGC et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

La CFE-CGC a toujours été activement engagée en faveur de l'égalité professionnelle et de la conciliation des temps de travail et de vie personnelle. En 2004 notre confédération a créé le réseau ÉQUILIBRE consacré à l'égalité femmes-hommes pour élaborer des propositions concrètes et promouvoir leur mise en œuvre dans les entreprises.

Pour la CFE-CGC les inégalités salariales persistent entre les femmes et les hommes. Il faut donc les réduire. Réduire les inégalités salariales permet de résoudre d'autres déséquilibres, tels que les inégalités en matière de retraite ou la surexposition à la précarité...

La CFE-CGC demande d'inscrire dans les accords de branches qui n'en ont pas encore des mesures visant à réduire ces inégalités et souhaite que de vrais accords pro actifs soient signés dans les entreprises. Il faut également renégocier les grilles de classification afin d'éviter tous biais entraînant des discriminations. Un guide méthodologique, défini par la CFE-CGC et les partenaires sociaux au niveau national interprofessionnel permet d'analyser les critères d'évaluation retenus dans la définition des postes de travail, pour repérer ceux susceptibles d'induire des discriminations entre les femmes et les hommes.

La CFE-CGC est très attachée à briser le plafond de verre qui, trop souvent, limite les évolutions de carrière des femmes. Pour cela la CFE-CGC propose de :

► Faire en sorte que les pères prennent plus de congés familiaux afin de moins stigmatiser les mères. Pour cela il faut modifier le congé

parental d'éducation. Pris de manière équilibrée entre père et mère, indemnisation à 80% lors du congé parental, etc.... Cela permet de ne pas faire peser sur un seul parent l'éloignement de l'emploi et donc réduit les différences de parcours professionnel.

► maintenir intégralement la rémunération pendant le congé de paternité pour inciter les pères à prendre ces congés.

► rendre plus attractif le travail à temps partiel qui concerne aujourd'hui surtout les femmes, ce qui constitue un frein à leur prise de responsabilités et a un effet sur les augmentations salariales. Mettre en place des garanties en termes de :

► charge de travail (compatibilité de la charge de travail avec les horaires du temps partiel),
 ► de rémunération (augmentations salariales),
 ► d'accès à la promotion et aux responsabilités professionnelles, à la formation continue.

► Promouvoir le télétravail au travers d'accords collectifs d'entreprises, afin d'apporter une réponse pertinente dans la quête du partage des responsabilités professionnelles et familiales. Ceci devant bien sûr être assorti d'un droit à la déconnexion du télétravailleur, un blocage de la réception (et non de l'envoi) des courriels, sms ou appels professionnels durant le temps de repos, l'exclusion de l'utilisation de ses outils personnels à des fins professionnelles. De plus une formation des salariés et de leurs supérieurs hiérarchiques, et un suivi de la charge de travail des télétravailleurs est nécessaire.

La valorisation du télétravail et du travail à temps partiel choisis permettront de les rendre également attractifs pour les hommes, seule façon de mieux équilibrer les répartitions de responsabilité familiales...

| CFTC |

Parce qu'elle n'oublie jamais que les femmes sont à l'origine de la CFTC et qu'en formant les premiers syndicats féminins, elles ont été les pionnières dans la défense des droits des femmes, la CFTC œuvre sans relâche pour l'égalité entre les femmes et les hommes.

Les femmes ont toujours participé à la vie économique, professionnelle et syndicale. Leur poids y est primordial. Il est primordial parce que des discriminations et des préjugés multiséculaires les pénalisent impunément et privent l'économie de compétences, de qualifications et de talents.

Pour la CFTC, il a toujours été évident que les discriminations envers les femmes sont un énorme gâchis économique mais aussi social. Or, pour la première fois, ce gâchis économique vient d'être mesuré et les résultats sont édifiants. D'après les calculs de France Stratégie, en supprimant ces inégalités, on obtiendrait une hausse du PIB de près de 7% ... soit des gains économiques de d'environ 150 milliards d'euros par an !

Mais, pour la CFTC s'il faut combattre les discriminations, ce n'est pas parce qu'elles sont coûteuses pour l'économie. C'est surtout parce qu'elles sont encore plus coûteuses pour les personnes discriminées. Il faut les combattre avant tout parce qu'elles contreviennent au principe d'égalité, parce qu'elles causent énormément de souffrance et ont des effets dévastateurs sur la vie professionnelle et personnelle des personnes discriminées.

Pour la CFTC, chiffrer le coût économique ne suffit pas : les discriminations et les "écarts

"inexpliqués" perdurent, les 8 mars se suivent et se ressemblent. Les écarts se réduisent trop lentement et les chiffres restent décevants : les écarts de salaire sont toujours de 12%, le taux d'activité des femmes reste inférieur de 10 points par rapport à celui des hommes, les temps partiels de 20 points et leur probabilité d'accéder aux 10% des salaires les plus élevés est infime.

La CFTC ne se contente pas du rendez-vous annuel du 8 mars, pour agir. Son combat pour les droits des femmes est permanent et quotidien. Au-delà des labels et des chartes, elle cherche surtout des améliorations concrètes ! Elle aide ses délégués syndicaux à négocier des accords égalité ambitieux et innovants, pour peser dans les NAO, pour éradiquer les discriminations et le sexisme. En entreprise comme dans les branches, la CFTC négocie pour que chaque salarié-e puisse concilier sa vie professionnelle et familiale, pour que la mixité des métiers et l'égalité salariale deviennent enfin une réalité.

| CGT |

La CGT a fait depuis longtemps une priorité de l'égalité : dotée d'instances paritaires depuis 1999, la CGT porte des propositions et fournit un travail de référence sur le sujet, notamment sur les discriminations de carrière, la lutte contre les violences sexistes et sexuelles ou encore les classifications pour revaloriser les emplois à prédominance féminine.

Les mobilisations et les luttes de femmes ont permis de réels progrès en matière d'égalité entre les femmes et les hommes au travail et dans la société ces dernières décennies. Pour autant, les conquêtes peuvent être remises en cause dès que la mobilisation et le rapport de force faiblissent. Et de fortes inégalités persistent : inégalité dans l'accès à l'emploi, non-mixité des métiers, précarité accrue via le temps partiel soi-disant "choisi", rémunérations et retraites plus faibles, carrières et promotions grignotées, etc.

Par ailleurs, si toutes les femmes partagent un vécu commun d'infériorisation par rapport aux hommes, leur situation dans le salariat se différencie de plus en plus selon qu'elles sont en haut ou en bas de l'échelle des rémunérations et de l'emploi. C'est pourquoi la CGT estime qu'une approche spécifique s'impose pour défendre toutes les salariées, la salariée sans papier, l'ouvrière comme la femme cadre.

Aux inégalités au travail s'ajoutent les inégalités dans la vie, du fait d'une répartition des responsabilités familiales déséquilibrée, des violences ou encore des stéréotypes. Ces inégalités interagissent et le monde du travail à des responsabilités directes dans le maintien de ces inégalités, au travail et dans la vie.

De nombreuses lois ont été votées depuis plus de 40 ans mais elles sont trop peu appliquées et insuffisantes. La CGT revendique que d'autres lois complètent l'arsenal juridique et que de vraies sanctions soient appliquées aux entreprises. Pour aller vers l'égalité réelle, la mobilisation syndicale est nécessaire, par des actions revendicatives, par des luttes et par la négociation de l'égalité au niveau des branches professionnelles et de l'entreprise.

En interne, la CGT dispose depuis le début des années 1980 d'un collectif "Femmes mixité" qui impulse les actions en matière d'égalité femmes-hommes dans la CGT comme au travail et anime un réseau de référent.e.s présent.e.s dans les unions départementales et les fédérations.

La CGT a adopté une charte définissant son approche en matière d'égalité femmes-hommes, qui est annexée à ses statuts (cf. http://cgt.fr/spip.php?page=article_dossier2&id_article=1447). Sous l'impulsion du collectif, la CGT a édité un guide diffusé à l'ensemble de ses syndicats pour les aider à mener une démarche égalité en interne (cf. <http://www.cgt.fr/IMG/pdf/guide-cgtegalitefemm-homm-web.pdf>).

| FO |

En matière d'égalité femmes-hommes, c'est incontestable, il y a eu des avancées en France. En une centaine d'années, les femmes ont acquis, voire conquis, des droits fondamentaux jusque-là réservés aux hommes : accès à l'éducation, au droit de vote et d'éligibilité... Mais aujourd'hui, elles ne sont toujours pas sur un pied d'égalité avec les hommes. Dans le monde du travail, ces inégalités affectent aussi bien le salaire des femmes que leurs conditions de travail, leur accès ou non à des postes de responsabilités, leur retraite, leur quotidien...

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation : stéréotypes sexués, orientation scolaire différenciée, surreprésentation des femmes dans les métiers à temps partiel et les emplois précaires, ségrégation horizontale (mixité des métiers) et verticale (plafond de verre), sous-valorisation des métiers à prédominance féminine, répartition déséquilibrée des tâches domestiques et familiales ...

Un autre constat s'ajoute à cela : les branches et les entreprises se saisissent encore peu de la question de l'égalité professionnelle. En atteste par exemple, le bilan très insuffisant de la négociation collective sur le sujet. Bon nombre de branches et d'entreprises assujetties aux obligations de négocier sur l'égalité professionnelle ne respectent pas la loi. Et, lorsqu'un accord ou un plan d'action existe, il est fréquent qu'il ne crée pas de droit nouveau pour les salariés et foisonne de simples rappels à la loi et déclarations de principe et d'intentions. Néanmoins, certains accords proposent des mesures correctives concrètes et innovantes.

FO est motrice et déterminée sur le sujet. Négocier et militer pour l'égalité professionnelle est inhérent à notre combat syndical. C'est d'autant plus vrai qu'une amélioration des conditions de travail pour les femmes et une réduction des inégalités sont bénéfiques à tous les travailleurs, les femmes comme les hommes. Non seulement l'action syndicale a toute légitimité à agir pour l'égalité de droit mais surtout, elle se doit de mener ce combat pour la défense et l'intérêt de l'ensemble des salariés. À cette fin, notre organisation réaffirme le rôle central de la négociation collective.

LISTE DES ACRONYMES

| A |

ACG : Accords-cadres globaux
ACI : Accords-cadres internationaux
ACM : Accords-cadres mondiaux
AFB : Association française des banques
Afpa : Association pour la formation professionnelle des adultes
Agefos-PME : Association de gestion des fonds de formation des salariés des petites et moyennes entreprises
Anact : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
Ani : Accord national interprofessionnel
Apec : Association pour l'emploi des cadres
Aract : Agence régionale des conditions de travail
ARPP : Autorité de régulation professionnelle de la publicité
AVFT : Association européenne contre les violences faites aux femmes au travail

| B |

BDES : Base de données économiques et sociales
BDU : Base de données unique
BIT : Bureau international du travail
BTP : Bâtiments-Travaux publics

| C |

Caf : Caisse d'allocations familiales
Carsat : Caisse d'assurance retraite et de santé au travail maladie des travailleurs salariés

CDD : Contrat à durée déterminée
CDI : Contrat à durée indéterminée
CE : Comité d'entreprise
CEE : Comité d'entreprise européen
CES : Confédération européenne des syndicats
Cese : Conseil économique, social et environnemental
Cesu : Chèque emploi service universel
CET : Compte épargne temps
CFDT : Confédération Française démocratique du travail
CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres
CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens
CGPME : Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CGT : Confédération générale du travail
CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIDFF : Centre d'information sur les Droits des femmes et des Familles
Cnaf : Caisse nationale d'allocations familiales
Codir : Comité de direction
Comex : Comité exécutif
CPA : Compte personnel d'activités
CPE : Congé parental d'éducation
CPF : Compte personnel de formation
Cram : Caisse régionale d'assurance maladie
CSEP : Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
CSI : Confédération syndicale internationale

| D |

DADS : Déclaration annuelle des données sociales
Dares : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DEP : Diagnostic égalité professionnelle
DGT : Direction générale du travail
Dif : Droit individuel à la formation
Direccte : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRH : Direction des ressources humaines
DS : Délégués syndicaux
DSN : Déclaration sociale nominative
DUER : Document unique d'évaluation des risques

| E |

EPQVT : Egalité professionnelle - qualité de vie au travail
EvRP : Evaluation des risques professionnels

| F |

FEM : Fédération européenne des métallurgistes
FIOM : Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie
FO : Force ouvrière
Fongecif : Fonds de gestion des congés individuels de formation
FSE : Fonds social européen

| G |

GEEIS : Gender equality european & international standard
GPEC : Gestion prévisionnel des emplois et des compétences
GRI : Global reporting initiative

| I |

Ined : Institut national d'études démographiques
Insee : Institut national de la statistique et des études économiques
IRP : Institutions représentatives du personnel

| M |

MOOC : Massive open online course

| N |

NAO : Négociations annuelles obligatoires
NRE : Nouvelles régulations économiques

| O |

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique
OIT : Organisation internationale du travail
ONU : Organisation des nations unies
OPCA : Organisme paritaire collecteur agréé
OPE : Observatoire de la parentalité et de

l'équilibre des temps en entreprise

OMS : Organisation mondiale de la santé
Orse : Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises
OSCE : Organisation pour la sécurité et la coopération européenne

| P |

PACS : Pacte civil de solidarité
PDG : Président-directeur général
PME : Petite et moyenne entreprise
Prepare : Prestation partagée d'éducation de l'enfant
PVD : Procès-verbal de désaccord

| Q |

QVT : Qualité de vie au travail

| R |

RH : Ressources humaines
RNCP : Répertoire national des certifications professionnelles
RSC : Rapport de situation comparée
RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

| S |

SIRH : Système d'information de ressources humaines

| T |

TPE : Très petites entreprises

| U |

Uda : Union des annonceurs
UIMM : Union des industries et des métiers de la métallurgie
Unaf : Union nationale des associations familiales

| V |

VAE : Validation des acquis de l'expérience

| W |

Wep's : Women empowerment principles

Publié en novembre 2016
"imprimé avec du papier recyclé"



Ce guide est co-signé par les organisations syndicales :



Retrouvez l'Orse sur son site Internet :
www.orse.org