

Cristina LUNGI
avec la participation de Maryse HUET

L'égalité professionnelle en pratique

Préface : Daniel CROQUETTE

Avant-propos : Catherine GÉNISSON

© Éditions d'Organisation, 2003
ISBN : 2-7081-2924-4

Éditions

d'Organisation

L'esprit de la loi

Ce chapitre a pour objet de donner au lecteur une idée du contexte dans lequel la loi a été votée et des objectifs que le législateur a souhaité poursuivre.

L'esprit de la loi éclaire la façon dont cette loi doit être lue et appliquée. La loi du 9 mai 2001 sur l'égalité professionnelle dans les entreprises a été votée dans la foulée des débats parlementaires relatifs à la parité en politique.

En effet, la loi sur la parité a été l'occasion d'introduire dans le débat public les questions de l'égalité entre les femmes et les hommes dans toutes les sphères : politique, bien sûr, mais aussi économique, professionnelle, familiale, citoyenne, etc. Chacun a pu alors prendre conscience de la persistance des discriminations nombreuses dont les femmes sont encore l'objet, et ceci malgré la loi de 1983, issue du droit communautaire et de la jurisprudence sanctionnant les discriminations dites directes ou indirectes¹.

Ces discriminations sont parfois visibles, mais le plus souvent elles restent invisibles car masquées. Invisibles car « non visibles » ! L'absence de statistiques sexuées ou de données sur de très nombreux sujets ne permet pas de voir et à fortiori d'analyser les causes des inégalités.

Ainsi Nicole Pery, secrétaire d'État aux Droits des femmes, a, pendant la période 1998-2002, demandé à ce que toutes les statistiques émanant des services de l'État soient sexuées pour faire apparaître les différences de traitement, de comportement, de situation entre femmes et hommes. Leurs rôles sociaux ont en effet très tôt été attribués : aux femmes, la famille, aux hommes, le travail.

Masquées car inconscientes ! Les discriminations existant entre les femmes et les hommes sont, dans leur immense majorité conditionnées par notre héritage culturel collectif. Nos raisonnements, nos attitudes, nos à priori sont motivés par le poids des stéréotypes liés au genre.

Les inégalités ne sont pas issues, en général, d'une volonté consciente, mais d'habitudes, de caricatures de notre culture qui séparent traditionnellement et depuis toujours en deux mondes bien

1. Cf. chapitre 2 et annexe, « Égalité professionnelle : action judiciaire et dispositifs juridique », in CFDT, « Cadres négocions l'égalité professionnelle », Paris, juin 2002.

différents les femmes et les hommes. Cependant, la société moderne tend à loger les unes et les autres à la même enseigne : tous doivent travailler, être autonomes et vivre ensemble dans les mêmes sphères : politique, économique, et même familiale !

Visibles ou pas, conscientes ou inconscientes, ces inégalités sont dans tous les cas illégales : la loi condamne toutes les discriminations, directes ou indirectes.

C'est dans ce contexte de mutation profonde de la société, face à la place grandissante et irréversible des femmes dans la société et la persistance des phénomènes d'inégalité, que le premier ministre demanda à la députée Catherine Génisson de lui remettre un rapport sur l'état de la question¹ et qu'une proposition de loi en a découlé, donnant naissance, le 9 mai 2001, à une loi visant à instaurer l'égalité entre les femmes et les hommes, dans les entreprises notamment.

Cette loi a été l'occasion de poser un cadre général en renforçant les outils prévus par la loi Roudy pour développer le dialogue social dans l'entreprise :

- le rapport annuel de situation comparée doit être établi sur la base d'indicateurs définis par décret, et ces indicateurs doivent être portés à la connaissance des salariés par affichage ;
- l'obligation annuelle de négocier dans l'entreprise est élargie aux salaires effectifs, à la durée effective du travail et à l'organisation du temps de travail, auxquels s'ajoute l'égalité professionnelle. La périodicité passe d'un à trois ans si un accord collectif est signé. D'autre part, l'ensemble des négociations doit prendre en compte l'égalité professionnelle ;
- une commission en charge de l'égalité professionnelle doit être créée au sein du comité d'entreprise dans les entreprises de plus de 200 salariés.

1. *Rapport Génisson, Femmes-hommes : quelle égalité professionnelle ?* Paris, La Documentation française, 1999.

Par ailleurs, les aides financières de l'État aux actions d'égalité professionnelle peuvent être demandées dans tout accord collectif hors des seuls plans d'égalité professionnelle, et par tout employeur (y compris les associations)¹.

La loi comporte un premier titre qui traite de l'égalité professionnelle dans le monde de l'entreprise. Le chapitre 1 est consacré à la négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de plus de 50 salariés ainsi que par branche. Le chapitre 2 mentionne les règles de représentation des hommes et des femmes dans les élections professionnelles.

L'article 12 de la loi donne un objectif de parité à atteindre dans le cadre des élections prud'homales. En effet, les organisations présentant des listes de candidats devront faire en sorte « d'avoir une proportion de femmes et d'hommes réduisant d'un tiers, par rapport au précédent scrutin, l'écart entre la représentation du sexe sous-représenté au sein des listes et sa part dans le corps électoral selon des modalités propres à favoriser la progression du pourcentage de femmes élues »...

Les syndicats doivent ici jouer un rôle accru :

« À l'occasion de l'élaboration du protocole d'accord pré-électoral pour le conseil des prud'hommes, les organisations syndicales intéressées examinent les voies et moyens en vue d'atteindre une représentation équilibrée des femmes et des hommes sur la liste des candidatures ».

L'article 14 de la loi concerne les comités d'entreprise. Il prévoit que, dans les entreprises employant au moins 200 salariés, le comité d'entreprise constitue une commission de l'égalité professionnelle, notamment chargée de préparer les délibérations du comité d'entreprise prévues à l'article L. 432-3-1 du Code du travail².

1. Cf. chapitre 6.

2. Art. L 432-3-1 du Code du travail : « Chaque année, le chef d'entreprise soumet pour avis au comité d'entreprise ou à défaut aux délégués du personnel, soit directement, soit, si elle existe, par l'intermédiaire de la commission prévue au dernier alinea de l'article L 434-7, un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales de l'emploi et de la formation des femmes et des hommes dans l'entreprise. »

Cette loi a été aussi l'occasion de mettre la France en conformité avec le droit européen en levant l'interdiction du travail de nuit des femmes. Le chapitre III de la loi y est consacré.

Pourquoi une nouvelle loi sur l'égalité professionnelle ?

La loi du 9 mai 2001 est le prolongement actif de la loi de l'ancienne ministre au Droit des femmes, Yvette Roudy, qui, en 1983, dans la dynamique de la transposition de la directive européenne du 9 février 1976¹, avait porté devant le Parlement la première loi française en matière d'égalité professionnelle.

La loi du 9 mai est partie du diagnostic selon lequel la loi Roudy de 1983 n'a pas suffi à vaincre les inégalités entre les femmes et les hommes dans le monde du travail. Plus grave encore, elle n'était pas arrivée à imposer ses leviers d'action : rapport sur la situation comparée des hommes et des femmes non remis, absence de négociations sur l'égalité et de plans d'actions positives.

Cinq raisons au moins expliquent ce phénomène :

- la méconnaissance du texte de loi par les chefs d'entreprise, les salariées et les syndicats, qui se sont rarement saisi de ses dispositions pour mettre en œuvre une politique d'égalité professionnelle dans leurs entreprises ;
- le manque d'incitation à la concertation entre les partenaires sociaux, qui a fait capoter d'emblée la mise en application de la loi ;
- l'absence de toute mesure coercitive associée à la non-application de la loi, compte tenu de la logique incitative ;
- l'ignorance des enjeux relatifs à l'égalité entre les femmes et les hommes, qui n'a pas permis que les intéressés se saisissent de la loi comme d'un outil de modernisation ;

1. Directive du 9 février 1976 relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en ce qui concerne l'égal accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle, et les conditions de travail.

- enfin, l'absence de mixité des responsables dans toutes les instances (direction d'entreprise, organisations syndicales, inspection du travail, etc.), qui n'a pas favorisé la prise en considération de ce sujet.

La loi de 2001 a tenu compte de ces écueils et prévu des dispositions qui viennent pallier ces insuffisances en posant l'égalité professionnelle comme un objectif majeur de la négociation collective, au niveau de l'entreprise et de la branche, et en incitant les organisations syndicales à appliquer le principe de l'égalité femmes-hommes lors des élections professionnelles.

Le mécanisme général de la loi

La loi s'applique aux entreprises de plus de 50 salariés. Le mécanisme est simple dans son principe mais complexe dans sa mise en œuvre.

Chaque année, une négociation spécifique doit avoir lieu sur l'égalité professionnelle dans l'entreprise. Cette négociation est à l'initiative de l'employeur ou à la demande du CE et/ou des syndicats. Elle s'engage sur la base d'un rapport de situation comparée, établi par l'employeur et diffusé auprès du CE et des syndicats.

Le rapport de situation comparée est guidé par une série « d'indicateurs pertinents » qui sont détaillés dans un décret d'application (décret n° 2001-832 du 12 septembre 2001 – JO n° 214 du 15 septembre). Ils concernent les divers aspects des ressources humaines de l'entreprise : conditions générales de l'emploi, rémunérations, formations doivent obligatoirement y être abordées.

Ces indicateurs se présentent sous la forme de données chiffrées qui doivent permettre de mesurer les écarts existant entre les femmes et les hommes et, le cas échéant, des données explicatives sur les évolutions constatées ou à prévoir. De plus, en fonction des spécificités du secteur d'activité des entreprises, des indicateurs complémentaires peuvent être ajoutés.

Une fois le rapport de situation comparée établi, l'entreprise doit informer les salariés par voie d'affichage et engager une consultation des représentants du personnel. À cette fin, le CE peut (et doit, si l'entreprise a plus de 200 salariés) se doter d'une commission en charge de l'égalité professionnelle.

Une négociation avec les représentants du personnel, comité d'entreprise et syndicats, peut alors être entamée. La loi précise que la négociation doit porter sur les objectifs à atteindre dans ce domaine et, pour que ceux-ci ne restent pas au stade de l'intention, la négociation doit envisager les mesures permettant de les atteindre, à partir des éléments contenus dans le rapport de situation mais aussi sur la base d'indicateurs qui tiennent compte de la situation particulière de l'entreprise.

Si l'entreprise n'a pas engagé ces procédures dans un délai de douze mois, la négociation s'engage obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale. À défaut, le chef d'entreprise ayant « entravé » la négociation est passible d'une peine allant d'une pénalité financière jusqu'à une peine de prison pour « délit d'entrave ».

L'intérêt des données chiffrées : la nécessité d'un rapport de situation comparée

Pour réduire les inégalités à travers une démarche négociée dans l'entreprise, il faut d'abord les connaître, et la complexité des phénomènes en cause appelle un rapport détaillé. En effet, les chiffres sont éloquentes ! Ils font prendre la mesure réelle et exacte d'une situation et valent souvent mieux qu'un long discours !

C'est la raison pour laquelle le législateur a estimé nécessaire, afin de fonder une analyse objective et réaliste de la situation de l'égalité professionnelle dans les entreprises, de commencer par établir un tableau chiffré de la situation comparée entre les femmes et les hommes.

Sans chiffres, les propos restent des concepts, discutables et discutés ! En voici quelques exemples :

Les femmes représentent aujourd'hui 45 % de la population active française. Presque la parité ! Pourtant, si elles sont majoritaires dans les catégories « employés », leur présence devient toujours plus rare au fur et à mesure que l'on gravit les échelons de la hiérarchie des entreprises. Ainsi l'Insee¹ nous indique que les femmes représentent 76 % de la population des employés et 54 % des cadres ; le rapport de Michèle Cotta² les chiffre à 7 % des cadres dirigeants et 1 % des P-DG dans les entreprises en France.

À cela s'ajoute un autre constat : les femmes investissent davantage certaines filières : on les retrouve plus souvent dans les métiers de la communication, du juridique, de la comptabilité, et peu dans les filières financières, stratégiques ou technologiques.

Un facteur explique cette donne : l'orientation scolaire différenciée entre les filles et les garçons³. Les stéréotypes de genre y restent fortement ancrés, et les professeurs et parents incitent les enfants à se diriger vers les métiers traditionnellement dévolus aux unes plutôt qu'aux autres. De plus, parents et jeunes filles anticipent dès le plus jeune âge leur rôle familial, ce qui les rend moins disponibles pour certains métiers ou emplois, notamment de cadres.

De plus, les professions aux contenus abstraits (école d'ingénieur, notamment, mais d'une façon générale la plupart des filières techniques) les intéressent moins que les garçons.

Certains responsables politiques, patrons de grandes écoles ou chefs d'entreprise, ont compris les enjeux qui s'attachent à une plus grande mixité dans tous les métiers et à tous les niveaux de la hiérarchie. Ainsi, dans les secteurs traditionnellement masculins

1. Insee, *Femmes et hommes, regards sur la parité*, Paris, édition Insee, 2001.

2. Rapport du Conseil économique et social, *La place des femmes dans les lieux de décision*, Paris, 2000.

3. Cf. le rapport de Catherine Génisson au Premier ministre, *op. cit.*

de l'industrie pétrolière, aérospatiale ou chimique, des stratégies de recrutement et de promotion de femmes ingénieurs sont mises en place¹.

Nombreux sont les DRH rencontrés ou chefs d'entreprise qui estiment que l'arrivée de jeunes femmes dans des métiers traditionnellement masculins apporte un réel plus en termes de créativité, de compréhension du marché et des consommateurs (qui sont, pour certains produits, essentiellement des consommatrices !) et que l'ambiance générale s'en trouve améliorée ainsi que le mode de management.

Afin que les jeunes femmes puissent accéder à ces métiers, une action concertée doit être organisée avec les écoles. L'ENST (École Nationale Supérieure des Télécommunications), par exemple, tente chaque année de recruter dans ses rangs des jeunes femmes (cf. encadré Philippe Laurier, page 31).

Si des efforts sensibles restent donc à faire dans les filières scientifiques, techniques ou technologiques (23 % de filles dans les écoles d'ingénieur, 26 % dans les filières universitaires des sciences « dures »), les étudiantes sont majoritaires dans les disciplines littéraires (75 %), en sciences humaines (66 %), juridiques et économiques (57 %), médicales (57 %) et ont généralement de meilleurs résultats (le taux de réussite au baccalauréat est déjà de 81 % pour les filles et 76 % pour les garçons).

Alors pourquoi ne les retrouve-t-on pas dans les mêmes proportions aux mêmes niveaux hiérarchique et de salaire que leurs homologues masculins ?

Nombreuses en sont les raisons, toutes fondées sur un héritage culturel, où la division de la société s'est effectuée sur la base de valeurs et d'attributs féminins et masculins. Ces divisions se sont exacerbées au XIX^e siècle, avec l'avènement de l'ère moderne, de l'industrialisation.

Les femmes sont au foyer, s'occupant des enfants, de leur éducation, des activités ménagères, de la vie sociale et de la famille, elles

1. Cf. Cristina Lunghi, *Et si les femmes ... op.cit.*

sont en charge de la vie privée ou domestique. Les hommes sont au travail, à l'extérieur de la sphère familiale, pour subvenir aux besoins matériels de la famille, ils sont en charge « de l'argent », mais aussi de la représentation sociale de la famille.

Aujourd'hui, les femmes portent encore les stigmates de cette caricature qui était la norme il y a moins d'un siècle encore. Considérées par les employeurs comme moins disponibles car susceptibles d'avoir des enfants, et de vouloir (devoir ?) s'en occuper, elles se voient donc freinées dans leur ascension professionnelle. Pourtant la période de maternité ne dure pas toute la vie (rappelons que les femmes ont moins de deux enfants en moyenne) et les enquêtes du ministère de l'Emploi montrent que l'absentéisme des femmes globalement est peu différent des hommes avant 45 ans, et inférieur après cet âge. Elles se freinent aussi parfois par sentiment de culpabilité vis-à-vis de leur famille, mais aussi par crainte de s'affirmer en dehors de cet univers.

Quand bien même elles seraient moins disponibles, du fait de leurs responsabilités familiales (que leurs conjoints souhaiteraient de plus en plus partager avec elles, si l'on en juge par le succès du congé de paternité allongé à quinze jours depuis le 1^{er} janvier 2002 malgré un financement limité), on peut s'interroger sur l'exigence des entreprises dans ce domaine qui ont encore très souvent comme critère principal d'évaluation des performances des cadres la disponibilité et le temps passé dans l'entreprise.

Philippe Laurier, professeur à l'ENST et responsable de son incubateur de start-up technologiques, constate que les jeunes femmes se sont souvent lancées dans l'aventure de la création et ont souvent connu une naissance dans les deux premières années de la création. Cela n'a en aucune façon été un frein au développement de l'entreprise, constate-t-il.

Cette division des rôles est remise en cause avec la double évolution de la structure familiale, d'une part, et des aspirations des jeunes générations, d'autre part. La famille a connu en effet une mutation sans précédent : d'abord nucléaire, ensuite éclatée, elle tente aujourd'hui de se recomposer autour de l'enfant et d'un rôle

plus équilibré entre les parents. Une nouvelle notion est née, celle de « parentalité ».

Parallèlement, les aspirations des jeunes gens ont changé par rapport à celles de leurs parents. Les générations des années soixante, soixante-dix (années de naissance correspondant aux situations rencontrées à l'âge adulte dans les années quatre-vingt, quatre-vingt-dix) ont connu les derniers grands fléaux du siècle dernier : le chômage, le Sida, l'insécurité sur tous les plans qui a conduit à davantage d'individualisme et de méfiance... autant d'éléments qui marquent et déterminent des convictions et des nouveaux modes de vie.

Les jeunes adultes d'aujourd'hui ont reçu une éducation différente de celle reçue par leurs parents. Ils ont été bercés par les notions d'épanouissement personnel et non par un devoir envers un collectif ou une autorité.

Menacés sur tous les fronts, les générations des 20-40 ans veulent un monde plus juste, plus équilibré, moins violent, plus consensuel. La famille et le développement personnel y trouvent toute leur place.

L'égalité professionnelle ne se décrète pas, elle s'organise ; un fondement : la négociation

La loi du 9 mai 2001 a voulu placer l'égalité professionnelle au cœur du dialogue social. C'est une volonté du législateur qui a pensé que la négociation est le seul moyen pour que les partenaires sociaux s'emparent du sujet, se mobilisent, avancent des propositions et légitiment l'action engagée par l'entreprise. C'est aussi la volonté des partenaires sociaux, et notamment de la CFDT, qui a pour philosophie le changement social par le dialogue.

C'est donc dans un esprit d'ouverture réciproque et de dialogue « gagnant-gagnant » que les partenaires sont invités à s'asseoir à la table de la négociation, sans esprit de revanche, mais avec une volonté commune d'avancée positive pour tous.

La loi du 9 mai 2001 impose, en effet, une obligation de moyens immédiats pour une obligation de résultats sur le moyen et long terme. Elle permet ainsi à chacun de préparer les évolutions nécessaires, passant d'abord par une sensibilisation des acteurs de l'entreprise aux problématiques de l'égalité, à ses enjeux, à ses atouts.

Sensibiliser

Parler de ce sujet est en lui-même un progrès important dans la sensibilisation de tous et de toutes à ces problématiques qui n'ont jamais encore été abordées comme telles dans l'entreprise. Chacune et chacun, dans sa fonction, pourra dès lors lever le tabou de l'égalité, dans toutes les sphères qui concernent l'entreprise et s'engager à lever les freins liés à des modèles de management et de gestion de carrière inadaptés aux besoins d'aujourd'hui. Certains seront bien sûr amenés à partager leurs avantages et leur pouvoir et parfois à mettre fin à certaines discriminations évidentes, mais ce changement est porteur d'évolutions positives pour la plupart des acteurs de l'entreprise.

Les hommes pourront prendre conscience qu'il ne s'agit en aucune manière d'inverser au seul profit des femmes la discrimination existante mais de rétablir des équilibres favorables pour tous. D'ailleurs, les jeunes hommes ont bien compris les avantages qu'ils avaient à en tirer, notamment dans leur rôle de père, et ils souhaitent aussi pouvoir articuler de façon plus harmonieuse leurs temps de vie.

En termes de méthode de travail, il semble important de sensibiliser le management et de proposer des groupes de réflexion, sur la base du volontariat pour que ceux qui le souhaitent puissent exprimer librement leurs aspirations ou leurs craintes face à d'éventuels changements. La synthèse des réflexions de ces groupes pourra constituer la base d'une plate-forme de négociation commune. Il convient cependant d'être prudent quant aux résultats attendus : en l'absence de données, il est probable qu'on en reste à des échanges de stéréotypes qui ne permettront pas d'avancer, même de la part

des femmes, pas toujours conscientes des discriminations ; il reste toutefois important d'organiser des échanges pour que chacun s'exprime et sensibiliser le management.

Ce n'est que par une prise de conscience collective que ces sujets pourront réellement avancer.

Faire face aux enjeux de la nécessaire modernisation des modes de management dans les entreprises

Avant même le vote de la loi, quelques voix et quelques plumes s'étaient élevées pour saluer l'arrivée des valeurs féminines dans l'entreprise et l'émergence d'un « management féminin¹ ».

Ce constat a été fait par de nombreux DRH et notamment par l'ancien directeur des ressources humaines de Rhône Poulenc, Dominique Thierry, fondateur de Développement et Emploi, qui, depuis vingt ans, porte des projets innovants. Dernièrement, il s'est interrogé sur l'apport des femmes dans le monde de l'entreprise, notamment dans des secteurs très masculins. La théorie des « cercles vertueux » a alors vu le jour. Elle consiste à décrire cinq cercles vertueux pour l'entreprise qui féminise ses effectifs, en termes de modes de management, d'évolution des mentalités et des représentations, de flexibilité interne plutôt qu'externe et d'organisation du travail².

La loi du 9 mai 2001 représente ainsi une opportunité pour les entreprises, aussi bien du côté du management que du côté des salariés, de s'engager dans une ère nouvelle de modernité dans l'organisation, le management et la re-motivation de chacun.

C'est par le dialogue, l'écoute des besoins de chacune des parties et de leurs limites respectives que les entreprises arriveront à passer le cap difficile du renouvellement des populations. C'est aussi

1. Voir Cristina Lunghi, *Et si les femmes... op. cit.*, dont le thème est l'émergence du management au féminin.

2. Anne Thierry, Dominique Thierry, « De la mixité à l'égalité professionnelle, des raisons d'agir aux processus d'action », in *L'emploi au féminin ; de la mixité à l'égalité professionnelle*, janvier 2001.

dans cet état d'esprit que la loi du 9 mai 2001 prévoit, dans le chapitre II de son titre premier, intitulé « de la représentation des hommes et des femmes dans les élections professionnelles », une meilleure représentation des femmes.

Ce n'est en effet qu'en associant les femmes aux négociations que des thèmes peu évoqués, et qui pourtant constituent souvent des pivots pour une meilleure égalité, pourront être abordés. L'organisation du temps de travail en lien avec l'articulation de la vie familiale, notamment, pourra être discutée. L'aménagement des plages de réunion, la possibilité de travailler à partir de son domicile et d'autres formes d'organisation du travail plus flexible sont souvent abordés par les femmes¹.

Comment négocier ?

La loi du 9 mai 2001 a orienté son dispositif sur la négociation collective. Dans la mesure où le législateur a pleinement conscience qu'il s'agit d'introduire une véritable révolution culturelle dans beaucoup d'entreprises, même si la mise en œuvre de la réduction du temps de travail a récemment développé les pratiques dans ce domaine, la négociation est entendue comme un véritable outil de communication entre les divers acteurs nécessairement impliqués.

Il s'agit en effet de se comprendre, de se connaître, de mieux appréhender les besoins des uns et des autres, de mieux évaluer les possibilités, les potentiels et les aspirations de chacun. En fait, il s'agit de savoir « mieux vivre ensemble son entreprise² ».

La négociation dans toutes ces étapes, analyse de la situation de l'égalité dans l'entreprise, mesures à mettre en place pour l'atteindre, est donc par essence consensuelle et n'est fondée en aucune façon sur des rapports de force.

Cette loi à laquelle les hommes ont souscrit a été conçue par une femme, la députée Catherine Génisson : rien d'étonnant dès lors

1. Cf. Cristina Lunghi, *Et si les femmes...*, *op. cit.*

2. Nom d'un projet que j'ai initié dans une entreprise, dans le cadre d'un projet d'égalité professionnelle.

qu'elle soit empreinte des valeurs portées par les femmes en général, du fait de leur histoire sociale, qui sont faites d'écoute, de dialogue et de non-violence. Elle prend ainsi en compte la complexité des situations d'inégalité qui rend difficile la formalisation de solutions simples.

C'est dans cet esprit d'écoute et de dialogue que le législateur invite les parties à s'asseoir autour de la table de négociation.

Dans le cas de la loi sur les trente-cinq heures, la volonté d'une lutte pour des acquis sociaux supplémentaires opposant le camp des salariés à celui de l'employeur et le couperet de la mise en œuvre annoncée de la nouvelle durée légale réduisaient la capacité de négociation des entreprises ; au contraire, la loi du 9 mai sur l'égalité professionnelle, doit faire progresser la compréhension mutuelle et permettre d'avancer ensemble vers une nouvelle organisation du travail et un nouveau management, plus performant et plus égalitaire dans les situations d'entreprise où les discriminations criantes ont été éliminées.

Même si on entend dans les milieux dirigeants que les syndicats revendiqueraient en tout premier lieu le réajustement des rémunérations, ou qu'ils auraient une volonté farouche de créer des crèches d'entreprise ! Il est vrai que si les cas de discrimination directe pratiqués encore par certaines entreprises sont condamnables (par exemple, l'écart des salaires à emploi équivalent) et appellent une action en justice, s'ils ne font pas l'objet d'un correctif de l'entreprise¹, la loi du 9 mai 2001 vise d'abord les situations plus fréquentes d'inégalités liées à des discriminations indirectes : c'est bien alors l'ensemble du système de gestion des ressources humaines de l'entreprise, « calé » sur des comportements et des modèles masculins d'activité, qu'il convient d'aménager.

Tout le dispositif de négociation préconisé par la CFDT va d'abord dans le sens d'un changement culturel des modes de management

1. Le guide de la CFDT Cadres (disponible sur le site de cette organisation : <http://www.cadres-plus.net> pour les adhérents et auprès du secrétariat CFDT Cadres ; contact@cfdt-cadres.fr)

et de gestion des carrières. La négociation doit donc intervenir sur le mode de la plus grande transparence et sur la base d'une communication interne simple et claire, avec une réelle volonté d'impliquer les salariés qui seront les véritables acteurs du changement.

Si une révolution silencieuse se met en marche, il faut recueillir l'adhésion de tous, c'est-à-dire aussi bien des membres du comité de direction que des salariés et de leurs représentants. Des argumentaires précis doivent être proposés, des sessions de sensibilisation mises en place, afin de préparer chacun à un langage commun et à une vision commune sur les objectifs à atteindre.

Car inévitablement se poseront d'emblée les questions : « Qu'est-ce que l'égalité ? » et « Pour quoi faire ? ».

Sur quels principes négocier ?

Pour que les parties présentes lors des négociations puissent s'entendre, il convient qu'elles parlent un même langage. Ainsi il apparaît important de définir certains termes utilisés couramment, qui semblent vouloir dire les mêmes choses mais qui recouvrent dans les faits et en droit des notions et des modalités de mise en œuvre différentes.

On parle indifféremment de l'égalité de traitement, de l'égalité des droits, de l'égalité des chances ou de discriminations. Ces diverses notions ne signifient pourtant pas les mêmes choses. Le *Guide pour la négociation collective*¹ donne les définitions suivantes de ces divers concepts :

- *L'égalité de traitement ou l'égalité des droits*, ne sont pas expressément définies par le droit français, s'inscrivant dans le Code du travail comme une interdiction de discriminer en raison du sexe de la personne. Cette *discrimination* peut être directe ou indirecte.

On appelle discrimination directe « une discrimination qui s'exprime ouvertement par une référence explicite directe au sexe ». Alors qu'une discrimination indirecte est une discrimina-

1. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité « Égalité de rémunération femmes/hommes. Enjeux et perspectives », Paris, Éditions Liaisons, 1999.

tion « cachée ». « Elle existe dès lors qu'une disposition, un critère ou une pratique, apparemment neutre, a pour effet de désavantager les personnes de l'un des deux sexes. »

- La notion d'*égalité des chances* apporte un autre élément d'appréciation. En effet, selon ce concept, « on ne peut appliquer des mesures identiques à des personnes placées dans des situations inégales, au risque de perpétuer des inégalités ». Les inégalités de fait rencontrées notamment par les femmes justifient donc des actions ou mesures dites positives qui ont « pour objet de faciliter l'exercice d'une activité professionnelle par les femmes ou de prévenir ou compenser des désavantages dans leur carrière professionnelle. » Cette notion d'égalité peut ainsi donner lieu à des mesures de discrimination positive.

La Cour de justice des Communautés européennes a rendu des arrêts très importants dans ce domaine, en ayant recours aux notions de *discrimination indirecte*, puis *apparente*.

L'égalité entre les femmes et les hommes est une notion juridique qui est explicitée dans de nombreux textes français, européens et internationaux. Le principe de l'égalité est gravé dans la pierre des bâtiments de la République française entre la liberté et la fraternité. C'est un principe fondamental de notre droit, contenu dans la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1789 et dans le préambule de notre Constitution actuelle. Mais, dans les faits, malgré l'affirmation de ce principe juridique, l'égalité entre les femmes et les hommes a du mal à s'appliquer.

Il a ainsi fallu attendre 1944 pour que les femmes aient le droit de voter et 1965 pour qu'elles puissent travailler sans le consentement de leur père ou de leur mari ! Le droit, au fil des siècles, avec une accélération dans les trois dernières décennies, est venu réaffirmer ce principe par une batterie de textes de loi ou de jurisprudence¹.

Le dernier texte en date est la Charte sociale européenne. Ce texte, encore largement ignoré, est pourtant une source de droit importante : il énumère les droits sociaux et souligne par un article spé-

1. Cf. annexe Guide CFDT.

cifique la volonté des États membres d'installer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

UN INSTRUMENT JURIDIQUE INJUSTEMENT IGNORÉ : LA CHARTE SOCIALE EUROPÉENNE¹

Le Conseil de l'Europe a révisé et ajouté de nouveaux droits à la Charte sociale européenne qui avait été signée à Turin, le 18 octobre 1961.

La Charte sociale européenne, révisée à Strasbourg le 3 mai 1996, vient d'entrer en vigueur en France, le 4 février 2000.

Mais qui, depuis le 4 février 2000, connaît ce texte qui, pourtant, est susceptible de renforcer, par un visa conjoint, les dispositions d'origine interne ?

La Charte sociale européenne révisée souligne, d'abord, le caractère indivisible de tous les droits fondamentaux, qu'ils soient civils, politiques, économiques, sociaux ou culturels (préambule). Cette indivisibilité est un point trop souvent négligé, au profit d'une sectorisation commode, mais théorique. Ce rappel, dès le préambule, vient à propos dans la phase actuelle d'une construction de l'identité européenne.

La Charte dresse, ensuite, une liste des droits sociaux sur lesquels les États membres, dont la France, se sont mis d'accord et auxquels ils s'engagent à assurer un exercice effectif qui se veut le signe d'une rupture avec le système antérieur des listes de droits purement formels.

Parmi les droits énumérés, l'actualité conduit à relever certains d'entre eux. C'est le cas pour le droit des travailleurs masculins et féminins à une rémunération égale pour un travail de valeur égale (art. 4). Une récente étude de l'Insee relève que l'écart des salaires entre les femmes et les hommes, loin de se réduire, se creuse au détriment des femmes, de surcroît dans les jeunes générations.

À retenir aussi : le choix de négociation collective (art. 6), dans le cadre duquel s'inscrit, très précisément, la loi Génisson. Cette loi, parmi d'autres modifications du Code du travail, a principalement encadré plus étroitement la négociation annuelle obligatoire à laquelle elle a imposé la prise en compte de l'objectif de l'égalité professionnelle.

Le droit intitulé « à l'égalité de chances et de traitement en matière d'emploi et de profession, sans discrimination fondée sur le sexe » est décrit par l'article 20. Cet article énumère les domaines dans lesquels ce droit doit être assuré ou promu.

1. JO du 4 février 2000.

Mais la Charte sociale européenne (révisée) est accompagnée d'un protocole qui ouvre un système de réclamations collectives après d'un comité d'experts. Cette disposition ne doit pas être méconnue. Certes, elle n'est pas ouverte aux particuliers, mais à des organismes qui sont énumérés limitativement. Parmi eux figurent les ONG, dotées du statut consultatif auprès du Conseil de l'Europe et inscrites sur une liste établie à cet effet. Le comité d'experts n'est pas un organe juridictionnel à proprement parler, mais il exerce un véritable contrôle européen qui ne doit pas être oublié.

Par Marie-Cécile Moreau, juriste, experte dans les questions de l'égalité femmes et hommes.

Philippe Laurier est professeur à l'ENST. Comme beaucoup de ses collègues, enseignants dans les grandes écoles françaises, il souhaite voir le taux de jeunes filles étudiantes augmenter sensiblement. Plusieurs raisons expliquent cette volonté.

D'une part, la demande en termes de recrutement d'ingénieurs va croissante. S'ajoute à cette demande le fait que les entreprises veulent opérer un rééquilibrage de leurs effectifs. Elles recherchent donc des ingénieurs femmes à la sortie des écoles.

Cette tendance est confirmée par le cabinet de chasseurs de tête de haut potentiel Heidrick & Struggles. « C'est une constante depuis une vingtaine d'années, qui va en s'accroissant, constate Jean-Pierre Gouirand, partner du cabinet, les entreprises souhaitent féminiser leur top management et il n'est pas rare qu'il soit spécifié dans la mission de recherche de cadres que le candidat devra être si possible une candidate. »

Un argument économique se greffe sur les considérations précédentes : face à la pénurie de talents dans le secteur de la haute technique ou technologie, les sociétés industrielles ou de services vont rechercher leur main-d'œuvre dans les pays de l'Est.

« Mieux vaut inciter les jeunes filles à entrer dans ces filières, déclare Philippe Laurier, car recruter des ressortissants des pays de l'Est ou d'Asie pose toujours de nombreux problèmes : les tracasseries administratives, bien sûr, mais, de plus, il faut aussi être conscient que de nombreux trafics existent dans ces réseaux-là, soit au détriment des expatriés (sous la pression de leurs mentors ou de filières mafieuses) soit des entreprises qui les accueillent (la contrefaçon et l'espionnage industriel prennent des proportions importantes, avec cette fois des pressions venant des autorités du pays d'origine ou d'une entreprise de ce pays leur ayant promis une future embauche s'ils ramènent de l'information sensible). »

Ce constat mérite que les grandes écoles se donnent les moyens de communiquer sur leurs métiers et les débouchés possibles, et qu'elles créent ainsi un vivier plus féminin qui répondra aux problèmes de ressources humaines dans ce secteur.

Une autre série de raisons s'ajoute à ces considérations économiques. Les professeurs ont constaté que la présence de filles dans une promotion est très positive en termes d'ambiance générale. « Ce 10 % de filles oblige les garçons à mûrir, à être moins potache, à être davantage responsables. Ce qui représente un "plus" à la sortie de l'école », affirme Philippe Laurier.

Cependant, amener les jeunes filles vers ces filières de sciences dures reste encore une mission difficile. En effet, dès l'adolescence, les jeunes filles ont déjà une idée précise de ce que devra être leur vie d'adulte ; elles savent si elles souhaiteront ou non fonder une famille, elles se projettent plus facilement que les garçons du même âge vers l'avenir, et l'avenir est souvent envisagé avec un enfant au moins.

Les jeunes filles sont donc très tôt tournées vers la vie. Il ne faut donc pas s'étonner qu'elles s'orientent vers les filières des sciences de la vie : médecine, pharmacie, vétérinaire, agroalimentaire, des écoles bien souvent tout aussi difficiles que l'ENST, qui nécessitent une même quantité de travail, une même approche en termes de mémorisation et d'aptitude à être autonome.

Quitte à bouleverser des idées reçues, oui, les filles se tournent vers les métiers techniques mais qui sont orientés vers la vie, la nature, l'humain ou le biologique, contrairement aux sciences dures qui, elles, ne les attirent pas.

Sur ce premier obstacle s'en greffe un second, non négligeable, qui concerne la nécessaire mobilité attachée à certains métiers : être médecin, pharmacienne ou vétérinaire permet de gérer sa carrière et de planifier son temps familial, alors qu'à la sortie des écoles comme Pont et Chaussées, l'École des mines, Sup'Aéro ou autres, le déroulement de la carrière passe par une mobilité géographique importante.

« Les jeunes ingénieurs sont quasi nomades, la réussite d'un projet prend quatre à cinq ans. Or, entre 25 et 40 ans, il est clair que les jeunes femmes sont de fait discriminées par rapport à leurs homologues masculins. Par la suite, dans la seconde phase de carrière, lorsque les enfants sont autonomes, les déplacements internationaux sont moins pénalisants, aussi parce que les conditions de voyages sont meilleures quand on atteint des niveaux de cadre supérieur », constate Philippe Laurier.

D'autres modalités de gestion de la mobilité, même internationale, peuvent toutefois se mettre en place si les entreprises le souhaitent : recours à des sociétés spécialisées pour obtenir un emploi pour le conjoint (il existe aussi une bourse d'emplois créée par des grandes entreprises internationales à cet effet) ou organiser la scolarisation des enfants ; utilisation des opportunités inverses lorsque le conjoint masculin cadre est lui-même en mobilité ; recherche de mobilité fonctionnelle dans le groupe auquel appartient l'entreprise ou dans son environnement.

Ainsi les écoles d'ingénieur orientées vers les sciences dures, ont intérêt à convaincre les jeunes femmes à potentiel, à se diriger vers ces filières.

« Peut-être faudrait-il communiquer sur la possibilité d'avoir des déroulements de carrière plus linéaire, qui ne nécessitent pas nécessairement des expatriations ou un travail où la gestion du temps est difficile et peu compatible avec une vie de famille », suggère Philippe Laurier.

Il préconise une politique de passerelles entre ces filières, parfois sur-féminisées, et les filières encore très masculines, mais à fort potentiel pour les recrutements.

En tout état de cause, conclut-il, la féminisation est en route, les chefs d'entreprise y sont favorables, le corps enseignant aussi, reste à s'adapter aux choix que les filles font. Ce serait leur faire insulte que de leur imposer des orientations car ce serait faire fi de leurs choix.

Philippe Laurier, professeur à l'ENST, École nationale supérieure des télécoms et auteur de divers ouvrages sur le management technologique.