

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

Mise en œuvre de la loi : le rapport de situation comparée et la négociation collective

L'objet de ce chapitre est de décrire les modalités de la mise en œuvre de la loi.

La loi du 9 mai 2001 prévoit un mécanisme simple dans sa forme puisqu'il s'agit, en s'appuyant sur un rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes, d'établir les bases d'une négociation collective qui doit tendre, à terme, à instaurer une véritable égalité professionnelle.

Le rapport de situation comparée

La loi définit précisément le contenu du rapport de situation comparée (RCS). En effet, ce rapport revêt une importance toute particulière puisqu'il sera l'instrument de mesure, de communication et de négociation.

Définition

L'article L. 432-3-1 du Code du travail a été modifié afin de préciser la nature du rapport de situation comparée.

« Chaque année, le chef d'entreprise (loi n° 89-549, 2 août 1989) 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 alinéa de l'article L. 434-7, un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise.

À ce titre, ce rapport comporte une analyse sur la base d'indicateurs pertinents, reposant notamment sur des éléments chiffrés, définis par décret et éventuellement complétés par des indicateurs qui tiennent compte de la situation particulière de l'entreprise. »

Les indicateurs

Le rapport de situation comparée comporte deux types d'indicateurs : des indicateurs qualifiés de pertinents, qui sont obligatoires, et des indicateurs « spécifiques », qui sont facultatifs mais doivent permettre de prendre en considération des données particulières à chaque établissement ou secteur d'activité.

Les indicateurs « pertinents »

Un décret du 12 septembre 2001 est venu apporter la liste de ces indicateurs pertinents. Ils sont « pertinents » car ils « comprennent des données chiffrées permettant de mesurer les écarts et, le cas échéant, des données explicatives sur les évolutions constatées ou à prévoir.

Ces indicateurs sont les suivants :

■ *Conditions générales d'emploi*

- effectifs (données chiffrées par sexe)
répartition par catégorie professionnelle selon les différents contrats de travail ;
pyramide des âges par catégorie professionnelle.
- durée et organisation du travail (données chiffrées par sexe)
répartition des effectifs selon la durée du travail : temps complet, temps partiel à 50 % ou égal à 50 % ;
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 à durée déterminée, licenciement.
- positionnement dans l'entreprise (données chiffrées par sexe)
répartition des effectifs selon les niveaux d'emplois définis par les grilles de classification au sens des conventions collectives.
- promotions (données chiffrées par sexe)
répartition des promotions au regard des effectifs de la catégorie professionnelle concernée ;
nombre de promotions suite à une formation.

- *Rémunérations (données chiffrées par sexe et selon les catégories d'emplois occupés au sens des grilles de classification ou des filières/métiers)*
 - éventail des rémunérations ;
 - rémunération moyenne mensuelle ;
 - nombre de femmes dans les dix plus hautes rémunérations.

- *Formation (données chiffrées par sexe)*
répartition par catégorie professionnelle selon :
 - la participation aux actions de formation ;
 - la répartition par type d'action : formation d'adaptation, formation qualifiante, congé individuel de formation, formation en alternance ;
 - le nombre moyen d'heures d'actions de formation.

- *Conditions de 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.

Les indicateurs « spécifiques »

La loi mentionne la possibilité d'ajouter aux indicateurs pertinents des « indicateurs qui tiennent compte de la situation particulière de l'entreprise ». Ces indicateurs doivent être déterminés en fonction des spécificités de l'entreprise : son secteur d'activité, sa culture, son implantation géographique.

S'il s'agit par exemple d'une société qui embauche majoritairement des femmes, comme un supermarché, des indicateurs spécifiques pourront être ajoutés. De la même façon, dans une unité chimique, où des manipulations peuvent être dangereuses pour les femmes enceintes, un indicateur devra mentionner cet état de fait pour expliquer l'absence de femmes dans ces unités.

Quelques recommandations pour la confection des indicateurs :

- Choisir un niveau de décomposition pertinent pour la catégorie professionnelle du fait de la répartition souvent sexuée des professions. L'expérience montre que si le niveau est trop agrégé, les différences observées entre hommes et femmes peuvent dif-

ficilement être expliquées. Mais si le niveau est très désagrégé (métier très fin), il est probable que les différences entre hommes et femmes n'apparaissent plus, dans la mesure où hommes et femmes sont souvent affectés sur des emplois différents ; d'autre part, les effectifs faibles peuvent amener à ne pas produire les statistiques pour raison de confidentialité. Le bon niveau est celui qui permet de raisonner à niveau de qualification égale entre hommes et femmes, même si les emplois et diplômes sont différents.

- Concernant les rémunérations, qui représentent une résultante de la différenciation des emplois entre hommes et femmes et constituent une des principales attentes des salariés en matière d'égalité, la détection des différences entre hommes et femmes nécessite de distinguer tous les éléments de rémunération : part fixe, part variable, intéressement (parfois différent selon les catégories de salariés), avantages en nature, voire stock-options dans les grandes entreprises...

COMMENT RÉALISER LE RAPPORT DE SITUATION COMPARÉE ? LE LOGICIEL PACK EGALITÉPRO

Le logiciel Pack EgalitéPro permet de réaliser le rapport de situation comparée pour la partie chiffrée ; l'analyse, obligatoire, prévue par la loi, reste à faire. Il prévoit la saisie des données obligatoires prévues par la loi : les indicateurs pertinents. À cet effet, il suffit de remplir les rubriques correspondantes.

Il est aussi prévu de pouvoir intégrer d'autres données ainsi que des indicateurs « spécifiques », qui correspondent à des caractéristiques propres à l'entreprise par rapport à son secteur d'activité ou par rapport à la problématique femmes-hommes. Par exemple, dans la colonne « conditions de travail », « exposition aux risques professionnels », on ajoutera un item si des conditions de dangerosité particulières existent pour les femmes.

Comme mentionné plus haut, dans une industrie chimique, certains ateliers sont interdits aux femmes, car les produits manipulés peuvent être dangereux pour les fœtus. Dans le cadre du principe de précaution, les femmes ne peuvent y avoir accès. De la même façon, certains chantiers en forêt sont interdits aux femmes à cause du danger possible lié à l'isolement de ce travail.

La saisie des données a été conçue pour permettre des tris précis. Ainsi les données sont nominatives, pour que la direction des ressources humaines puisse identifier les personnels qui doivent bénéficier de mesures de rattrapage par exemple, ou identifier des groupes qui méritent une attention particulière (jeunes employé(e)s avec enfants, etc.). Mais dans la phase de diffusion de l'information du rapport de situation comparée, les données sont globalisées afin que l'anonymat soit préservé.

Un tableau de bord par année est aussi proposé pour visualiser et évaluer les évolutions de l'égalité professionnelle dans l'entreprise d'une année sur l'autre¹.

La négociation

Procédure de négociation

Deux étapes sont à prévoir :

- préparation de la négociation, en s'appuyant sur l'analyse du rapport dans la commission du comité d'entreprise ;
- négociation, sous la responsabilité des délégués syndicaux.

Une fois le RSC réalisé, s'ouvre la période de préparation des négociations.

Une phase d'analyse, de compréhension et d'appropriation culturelle des données est nécessaire. Elle n'a pas été prévue par la loi mais elle semble induite.

En effet, notamment pour les entreprises qui n'ont jamais travaillé sur les questions de la parité professionnelle, et qui représentent la grande majorité des entreprises françaises, il est indispensable de créer une culture commune à tous les salariés sur le sujet. Chacun doit en comprendre les enjeux et l'intérêt, tant sur le plan individuel que collectif.

Le rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes est le pivot central du dispositif prévu par la loi du 9 mai 2001. En effet, c'est à partir de ces données comparées et chiffrées qu'une

1. Cf. chapitre 5.

analyse plus fine de la situation peut être entreprise et que des mesures visant à établir une meilleure égalité vont pouvoir être proposées et budgétées dans un climat de concertation entre les partenaires.

Le rapport de situation comparée remplit plusieurs objectifs :

- il est le premier élément d'analyse ;
- il est un outil d'information et de communication ;
- il ouvre enfin sur la négociation ;

Le rapport de situation comparée : outil d'analyse

■ *Des clignotants d'alerte*

Au moment de la mise en forme du rapport de situation comparée, la direction des ressources humaines peut déjà, via les indicateurs spécifiques à l'entreprise notamment, initier un début d'analyse de la situation relative à l'égalité professionnelle.

Le tableau chiffré une fois rempli, des clignotants d'alerte mettent en évidence des plus et des moins en matière d'égalité. Ces clignotants sont actionnés en fonction d'une moyenne « idéale » calculée à partir des effectifs de l'entreprise. Les critères du nombre de femmes et d'hommes, de leurs âges, de leur formation, de leur rémunération et de leur place dans l'organigramme déterminent la moyenne « idéale ».

Ces clignotants permettent au responsable des RH d'identifier quelques indicateurs qui nécessitent une attention particulière et qui seront l'objet de négociations ultérieures¹. Ils permettent aussi d'identifier des points qui nécessitent un complément d'information : par exemple, la distance à parcourir pour se rendre sur le lieu de travail, le nombre d'enfants à charge, etc. peuvent expliquer certaines situations.

■ *Recherche d'informations complémentaires*

La recherche d'informations complémentaires peut s'avérer nécessaire. Le responsable RH via l'Intranet de l'entreprise, par

1. Cf. *infra*, le guide d'utilisation du logiciel.

exemple, peut recueillir sur la base du volontariat et de l'anonymat un certain nombre d'informations¹.

- Une analyse plus fine automatisée par tris croisés est possible :
 - liens entre le salaire et la formation professionnelle ;
 - entre le salaire et la durée du temps de travail ;
 - entre le grade et les congés ;
 - entre grade, salaire, niveau de formation initiale ;
 - etc.

Si la statistique peut aider, il ne faut pas trop lui en demander pour l'analyse des situations complexes. Dans certaines entreprises, on ne pourra pas croiser tous les résultats avec le diplôme pour rester « politiquement correct » ou avec la mobilité ; or ces critères expliquent beaucoup de promotions !

Si, à priori, l'utilisation du logiciel Pack EgalitéPro devrait permettre d'obtenir une photographie objective de la situation de l'égalité entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, certaines données méritent toutefois d'être discutées et expliquées en commun. Cette première discussion explicative des données chiffrées constitue la première phase de la négociation.

Quelques exemples d'objets de discussion : dans l'entreprise X, on note un taux d'absentéisme sur des courtes périodes plus grand chez les femmes jeunes que chez les hommes jeunes.

Une analyse plus fine met en relief le fait que les femmes ne s'absentent pas pour convenance personnelle mais pour garder leur jeune enfant malade. Si l'on considère qu'un enfant malade doit être gardé à la maison, une discussion peut avoir lieu relative aux moyens pour faire diminuer ce taux :

- permettre aux pères de s'absenter aussi ;
- mettre en place une communication spécifique sur le sujet (s'il semble important) ;
- mettre en place un système de garde d'enfant malade à domicile par l'intermédiaire d'une association spécialisée ;
- etc.

1. *Idem.*

Les entreprises dont le nombre de salariées est très important ont tout intérêt à ce que ce type de discussion ait lieu et que les gardes d'enfant malade alternées puissent être organisées entre l'entreprise du père et celle de la mère.

Autre exemple : les formations. On constate que les femmes partent moins que les hommes en formation et sont, par voie de conséquence, freinées dans leur ascension professionnelle.

Une analyse fine montrera peut-être que :

- les femmes de 30 ans ne peuvent s'absenter de leur domicile la nuit car elles ont des enfants jeunes à charge ;
- les femmes de 50 ans ont des maris qui leur interdisent de suivre des formations car cela perturbe leur vie familiale (ils doivent alors assumer la vie de la famille un soir ou plus).

Ici aussi, des solutions variées peuvent être envisagées :

- organisation de formations sur le lieu de travail ; on peut citer par exemple les actions menées par Danone, qui a organisé des formations sur le lieu de travail, ou qui a pris en charge les frais de garde d'obligation de mobilité ;
- campagne de sensibilisation auprès des publics concernés, montrant l'importance des formations promotionnelles ;
- mise en place d'aides ou de relais pour aider à faire face à l'absence de la mère de famille de façon ponctuelle ;
- etc.

Ainsi, chaque « anomalie » ou facteur de différenciation, qui peut devenir à la longue un facteur de discrimination, doit être analysé à cette lumière¹.

■ *Une analyse plus globale sur l'entreprise*

L'établissement du rapport de situation comparée, avec la four-niture d'un ensemble d'indicateurs pas toujours renseignés au préalable dans les fichiers du personnel, peut sans doute apparaître comme un exercice exigeant et contraignant. Mais il est souvent aussi l'occasion pour le responsable de formation et surtout pour les membres du comité de direction de prendre

1. Sur les questions à se poser sur les chiffres et statistiques, cf. encadré infra.

conscience d'une réalité en termes de RH, et, plus globalement, de la culture voire même de l'image de l'entreprise.

En effet, au-delà des données stratégiques et financières de l'entreprise, des données sur le personnel peuvent éclairer certaines lignes d'action à court, moyen ou long terme. Fidéliser des cadres qui quittent ou pourraient quitter l'entreprise (et notamment des femmes), être attractif sur le marché de l'emploi, pour ne pas manquer un jour de compétences, avoir une image d'entreprise citoyenne ou responsable, sont autant de sujets qui peuvent être révélés à cette occasion.

Un recadrage de certains objectifs, de certaines méthodes de travail ou d'organisation peuvent ainsi apparaître.

■ *Le rôle du comité d'entreprise*

Le CE, en principe consulté chaque année sur le rapport de situation comparée, peut contribuer de façon importante à l'analyse des données rassemblées et enrichir en conséquence la partie explicative du rapport ; il peut également formuler des propositions d'action visant l'égalité professionnelle.

Rappelons que, dans les entreprises de plus de 200 salariés, une commission spécifique doit être créée à cet effet. Celle-ci, en réunissant des responsables et représentants des différents services de l'entreprise, doit permettre, à partir du vécu des salariés d'entreprises, d'apporter des éléments concrets d'explication aux constats opérés dans le rapport. Pour être plus opérationnelle, cette commission peut s'appuyer sur des groupes de travail spécialisés, par qualification ou type de problème rencontré (mobilité, accès à la formation...). Ces groupes de travail participent ainsi à l'information des personnels prévue par la loi et à leur nécessaire sensibilisation.

**Le rapport de situation comparée :
outil de communication**

La loi du 9 mai 2001 prévoit que « les indicateurs soient portés par l'employeur à la connaissance des salariés 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 ».

L'annonce des indicateurs permet de communiquer sur la volonté de l'entreprise de mettre en œuvre une négociation relative à l'égalité professionnelle. Cela permet d'engager un dialogue et de faire progresser les mentalités des salariés avant même que ne s'engage la négociation comme entendue par la loi.

Rapport de situation comparée : outil au service de la négociation

La négociation relève, selon la loi, de la responsabilité de la direction et des organisations syndicales représentatives. L'association des organisations syndicales est par ailleurs importante, d'autant qu'elles peuvent jouer un rôle de sensibilisation et de mobilisation auprès des salariés lorsque des actions seront mises en œuvre (*cf.* encadré).

Les organisations syndicales ont, selon la loi du 9 mai 2001, le devoir d'analyser le rapport de situation comparée, pour déterminer les éventuels sujets de discrimination entre les femmes et les hommes. Cette analyse servira de base aux négociations.

La CFDT a prévu un dispositif de questionnement à la lecture du RSC. Ce tableau synthétique donne une vision de la méthode utilisée. En tout état de cause, cette « check-list » semble pouvoir être utilisée par tous les acteurs à la négociation.

La parité professionnelle part d'une compréhension globale des rôles respectifs des femmes et des hommes dans la société et de leur évolution à la suite de l'arrivée massive et irréversible des femmes sur le marché de l'emploi après-guerre et de leur maintien continu dans l'emploi, ensuite, dans les années soixante (baby-boom).

Une sensibilité accrue aux problématiques liées au genre doit être acquise pour permettre aux salariés et organisations syndicales de comprendre les mécanismes qui régissent encore aujourd'hui les organisations. Une réflexion sur les changements apportés par les

femmes dans l'entreprise dans certains postes ou certains métiers doit être approfondie.

Le partage de ces considérations dans l'entreprise doit exister pour que puisse être entamée une concertation générale sur les éléments susceptibles d'être des facteurs de discrimination entre les femmes et les hommes dans l'entreprise en question.

Il semble que ce serait une grave erreur de négocier entre partenaires sociaux sans mêler les salariés dans leur globalité à une concertation générale, phase préliminaire de la négociation envisagée par la loi.

Le partage dans l'entreprise de l'ensemble de ces constats et considérations, s'appuyant sur l'analyse des données du RSC réalisée en concertation avec le CE, doit alors aboutir à la recherche de solutions collectives qui pourraient, en étant mises en œuvre, faire cesser les discriminations directes ou indirectes existant dans l'entreprise.

Ce qui apparaît important, c'est de pouvoir trouver un ou plusieurs thèmes qui retiennent l'intérêt des salariés et qui constituent des éléments déterminants de la mise en œuvre de la parité professionnelle, qui ne soient pas des éléments simplement « cosmétiques », comme le redoutent déjà certains.

En effet, les négociateurs, doivent avoir à l'esprit que la loi donne une obligation de moyens sur le court terme mais de résultats sur le moyen terme, puisque l'objectif de la loi est d'instaurer de façon certaine et durable l'égalité professionnelle dans les entreprises en France.

■ *Le principe*

Dans les entreprises de plus de 50 salariés, l'employeur doit chaque année engager une négociation sur les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre, à partir des éléments contenus dans le rapport de situation comparée prévu par l'article L. 432-3-1.

À défaut d'une initiative de ce dernier, plus de douze mois suivant la précédente négociation, la négociation s'engage obli-

gatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative dans le délai fixé à l'article L. 132-28.

La demande de négociation formulée par l'organisation syndicale est transmise dans les huit jours par l'employeur aux autres organisations représentatives.

La loi indique que le non-respect de ce dispositif est passible de sanctions pénales. Ainsi l'article 5 de la loi prévoit que l'employeur qui se soustrait aux obligations prévues à l'article L. 132-27 (c'est-à-dire l'obligation de négociation) est passible des peines fixées par l'article L. 471-2 (L. 481-2) du Code du travail, c'est-à-dire aux peines afférentes au délit d'entrave.

L'article L. 481-2 dispose en effet que toute entrave apportée à l'exercice du droit syndical défini sera punie d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 25 000 FF (3 800 €) ou de l'une de ces deux peines seulement. En cas de récidive, l'emprisonnement est porté à deux ans et l'amende à 50 000 FF (7 600 €).

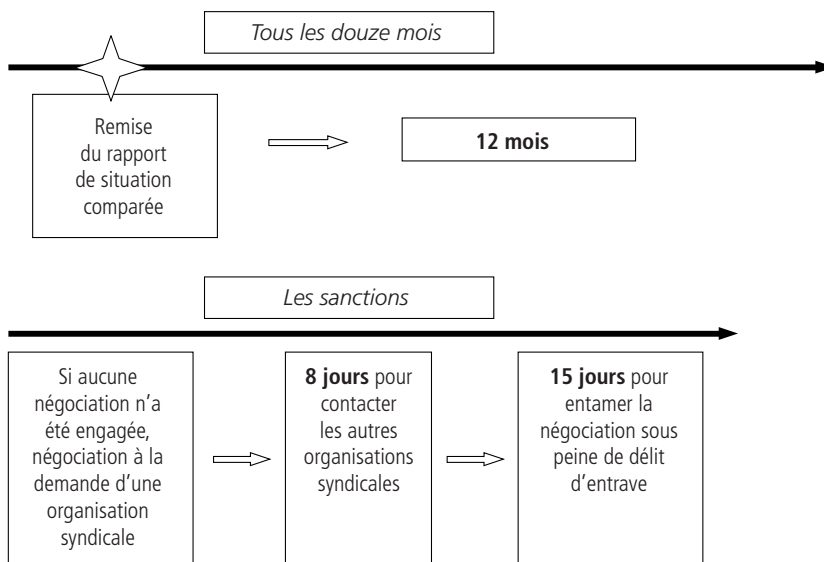
Lorsque la négociation se fait dans des conditions normales, les étapes de son déroulement sont les suivantes :

- approfondir les points du RSC qui le nécessitent : à ce stade, la CFDT attire la vigilance des partenaires sociaux sur la pertinence d'un éventuel refus de la direction de fournir certaines données et préconise d'avancer alors l'argument d'une action judiciaire ;
- une fois les données obtenues, la CFDT préconise alors la mobilisation des salariés. Pour ce faire, un groupe de travail doit être mis en place avec les salariés (adhérents ou pas au syndicat) en essayant de viser la mixité des groupes et en s'assurant de la participation de personnes reconnues sur le plan professionnel pour légitimer les travaux) ;
- du côté de la direction de l'entreprise, la mise en place de groupes de réflexion composés de salarié-e-s peut être envisagée. Idéalement, en amont même de la négociation. Selon mon expérience, la constitution de plusieurs groupes dont un composé exclusivement de femmes est un excellent outil d'anticipation ;

- ensuite s'ouvre l'étape décisive de l'intervention auprès de la direction : lors d'un CE extraordinaire ou, si elle a une existence réelle, à travers la commission égalité professionnelle, les syndicats exigeront une explication objective et argumentée sur les écarts femmes/hommes qui auront été trouvés.

Dans la mesure où l'action en faveur de l'égalité et de la mixité des carrières implique une intervention de longue haleine, et de plus à différents niveaux, la CFDT prévoit un suivi de l'action, par l'équipe syndicale et des instances mises en place avec les salariés et la direction, avec une évaluation des acquis et l'actualisation du programme d'action.

À partir de ces grandes étapes de la négociation syndicale¹, la direction des entreprises doit mettre en place sa propre stratégie de communication interne, de développement de valeurs communes, d'adaptation ou de changement dans les modes d'organisation et de management en général.



1. Extrait du guide CFDT Cadres « Cadres, négocions l'égalité professionnelle ».

La négociation intégrée

La loi dispose par ailleurs que l'ensemble des négociations obligatoires (salaires, temps de travail et organisation du travail) doit intégrer l'objectif d'égalité professionnelle.

En effet, l'ensemble des discriminations indirectes, qui tirent leur origine d'un système de travail calé sur un modèle masculin, doivent être éliminées. On peut citer comme exemples des classifications dévalorisant les emplois occupés par des femmes, des horaires de travail ou de réunion incompatibles avec une vie familiale.

Que négocier ?

L'analyse engagée ayant permis aux partenaires sociaux de repérer les facteurs à l'œuvre, la négociation doit permettre de définir les priorités d'action à entreprendre pour aplanir les inégalités. Il convient d'intégrer ces priorités dans l'ensemble des négociations menées par ailleurs.

Parmi ces facteurs, nombreux, on trouve ceux qui dépendent directement de la DRH et ceux qui relèvent davantage des autres acteurs de l'entreprise.

Ce qui relève de la DRH

La direction des ressources humaines a pour objet de gérer le personnel de l'entreprise : le recruter, le faire évoluer au sein de la structure, par la formation, la gestion des carrières. Parfois pour s'en séparer.

Or, les entreprises sont confrontées à une carence des compétences, d'une part, et à la « dé-fidélisation » des salariés, d'autre part. Ainsi certaines entreprises ont connu des hémorragies importantes de certaines catégories de salariés, de cadres notamment et de femmes cadres en particulier. Ce qui les a conduit à s'interroger sur la cause et à y remédier notamment par des mesures en faveur de l'égalité des traitements et du changement de la culture de leur entreprise¹.

1. Cf. le cas de P&G dans *Et si les femmes... op. cit.*

Dans ces diverses missions, la DRH doit mettre en place des mesures à court et moyen terme pour arriver à l'égalité professionnelle. Si ces mesures sont bien sûr dépendantes des problèmes rencontrés dans l'entreprise et des priorités d'action des partenaires sociaux, on peut toutefois proposer une liste des actions possibles à partir des expériences d'entreprises déjà impliquées dans la voie de la promotion active de l'égalité professionnelle¹.

Les propositions faites ci-dessous ne sont pas pour la plupart spécifiques aux femmes, mais proposent plutôt d'enrichir le processus actuel de gestion des ressources humaines. Elles s'appliquent indifféremment aux hommes et aux femmes et visent parfois à étendre aux hommes le bénéfice de dispositifs pour le moment typiquement féminins.

Enfin, l'entreprise peut demander une aide de l'État pour les actions visant l'égalité professionnelle, incluses dans un accord spécifique sur un sujet ou dans un accord collectif portant principalement sur un autre sujet².

- Première recommandation : on doit s'occuper des femmes à chaque stade de l'organigramme. Il ne s'agit pas seulement de créer une plus grande mixité de l'emploi dans les catégories socioprofessionnelles les moins qualifiées (plus d'ouvrières) mais d'appliquer aussi le principe de l'égalité dans les catégories cadres et cadres dirigeants.
- Deuxième recommandation : il est important de communiquer sur la mise en œuvre du plan d'action, en interne et en externe. En interne, il s'agit d'afficher une politique volontariste, en se donnant des objectifs chiffrés et en les communiquant, si l'on veut sensibiliser l'ensemble des acteurs et rendre crédible la démarche. En externe, cet affichage est souvent bien perçu par la clientèle des entreprises, qui est souvent d'ailleurs composée de femmes, dans un contexte où la qualité de la politique sociale de l'entreprise progresse dans l'opinion et même chez les action-

1. Voir les expériences présentées dans le chapitre 4, le dossier Développement n° 25 – 2001 et le guide de la CFDT Cadres, *op. cit.*

2. Voir chapitre 4.

naires avec la montée de la notation sociale et les exigences en matière de responsabilité sociale de l'entreprise.

- Troisième recommandation : mettre en place un suivi du programme d'action pour s'assurer de sa mise en œuvre et l'actualiser en fonction des résultats obtenus. Ce suivi implique notamment la mise en place d'un tableau de bord reprenant la liste des actions relevant des différents responsables concernés dans l'entreprise, assorties d'indicateurs chiffrés (par exemple, pourcentage de femmes dans les recrutements de certaines professions, dans les promotions, dans le vivier des cadres à potentiel).
- Dernière recommandation : garder à l'esprit que, pour diverses raisons (contraintes économiques, temps de sensibilisation des différents acteurs, besoin d'évaluation des premières actions...), tout ne pourra être mis en œuvre immédiatement. Il s'agit d'abord de mettre en œuvre un processus itératif et partagé par tous dans l'entreprise, ouvrant un cercle vertueux pour l'ensemble des acteurs¹.

Recrutement

Des objectifs chiffrés en proportion de femmes peuvent être envisagés par la direction pour afficher sa détermination dans ce domaine, à l'image des objectifs fixés dans l'ensemble des plans d'action de l'entreprise. Certaines grandes entreprises pratiquent d'ores et déjà cette méthode.

Il convient également de « féminiser » les critères de recrutement : porter une attention particulière à la description de l'emploi et trouver des formulations susceptibles d'attirer indifféremment hommes ou femmes ; par exemple, proscrire des annonces les termes incluant l'obligation de mobilité géographique ou des dépassements d'horaires.

1. Pour reprendre l'analyse de Dominique Thierry à partir des cas d'entreprises ayant réussi une politique d'égalité professionnelle : « De la mixité à l'égalité professionnelle, des raisons d'agir aux processus d'action », Paris, Développement et emploi, Développements, n° 25, janvier 2001.

Actuellement, la méthode de recrutement la plus utilisée pour les cadres dans les grandes entreprises est celle de *l'assessment center* (centre d'évaluation des compétences). En quoi consiste cette méthode ? Les candidats sont mis en situation professionnelle ; sous l'œil des recruteurs qui décortiquent leurs réactions, ils passent par des épreuves, qui servent à évaluer leur comportement au filtre des modes de management attendus dans l'entreprise. L'assessment est suivi d'un entretien afin d'informer le candidat sur sa performance et évaluer ses réactions aux commentaires. Les modèles de référence utilisés pour juger les candidats sont bien souvent implicites et reproduisent les modes d'organisation des entreprises dans lesquelles la conquête et la conservation du pouvoir sont le modèle dominant, que partagent peu de femmes.

Il est donc nécessaire de chercher à savoir quels sont les critères objectifs utilisés pour le choix des candidats (que l'entreprise utilise ou non des *assessment centers*), de les mettre au clair et de les faire évoluer pour les adapter aux besoins réels des entreprises d'aujourd'hui, en laissant leur chance aux femmes.

Formation

La direction des ressources humaines doit être attentive à ce que les salariés puissent tous et toutes bénéficier dans les mêmes conditions et au même moment des mêmes formations, souvent étroitement liées à des parcours professionnels.

Il devient urgent de sensibiliser les femmes (et les hommes) de l'importance et des enjeux à suivre des formations tout au long de leur vie, car la formation est un gage de promotion et de diversification des compétences.

Si des obstacles viennent entraver la possibilité pour les femmes de suivre une formation, ils doivent être discutés avec la DRH, au cas par cas si nécessaire, et des solutions doivent être trouvées. La DRH doit s'engager à dialoguer si nécessaire dans ces cas de figure :

■ *La gestion des carrières*

La gestion des carrières est un moyen efficace pour promouvoir l'égalité professionnelle, notamment pour les cadres, qui font l'objet d'une attention particulière des entreprises. En effet, trop

souvent les femmes n'osent pas se proposer d'elles-mêmes lorsqu'un poste plus élevé se libère ou elles hésitent à postuler pour un poste dont les contraintes en termes de conditions de travail, de mobilité ou management sont trop éloignées de leurs aspirations et contraintes personnelles.

De plus, trop souvent, les hommes ne pensent pas à proposer ces postes à des femmes, ou mettent en œuvre des critères d'évaluation calés sur des modèles masculins. Cette logique du « non-changement des mentalités » et des modèles d'organisation du travail dans l'entreprise entraîne encore trop souvent des gâchis de compétence.

Une bonne gestion des carrières et un système d'évaluation objectif et transparent doivent permettre d'identifier les talents émergents et les capacités d'évolution, et pas seulement le temps passé dans l'entreprise. Les responsables en matière d'évaluation et de carrière, souvent masculins, ont en effet tendance à privilégier des parcours et des critères qui désavantagent les femmes. On veillera par exemple à :

- ne pas associer directement performance et disponibilité ;
- développer des parcours de carrière diversifiés et personnalisés pour les cadres, davantage axés sur les compétences attendues que sur un parcours « type », et prendre en compte dans les critères la diversité des profils professionnels ;
- abandonner le dogme de la mobilité géographique ou fonctionnelle totale. D'autres voies d'enrichissement professionnel et d'élargissement des horizons existent sans mobilité géographique : par exemple, détachement dans une entreprise du groupe ou dans l'environnement immédiat de l'entreprise (par exemple, PME sous-traitante) ou dans d'autres organismes (associations, par exemple).

Dans le cadre d'un mode de management par projet, il est souhaitable de mettre en place une double évaluation, par le responsable hiérarchique et par le chef de projet, ainsi qu'un bilan des nouvelles compétences acquises une fois le projet achevé, et la possibilité de voies de recours.

D'une manière générale, faire la clarté sur les missions, les moyens, les indicateurs de résultat et l'ensemble des critères d'évaluation permet de mettre au jour des inégalités et de laisser moins de place à l'arbitraire. D'autre part, les outils utilisés peuvent avoir des effets pervers lorsqu'on les utilise dans une approche non pas collective mais uniquement centrée sur la compétence individuelle. Il est important d'obtenir une performance collective par une mutualisation des savoirs et de ne pas renvoyer la compétence à l'individu seulement.

Par ailleurs, les salariés se transforment au cours des années et révèlent de nouvelles aptitudes, de nouveaux goûts. Souvent, le fait d'avoir à assumer des responsabilités familiales dévoile de nouvelles compétences et méthodologies de travail. Il faut savoir les découvrir et leur permettre d'être mises à profit pour l'entreprise. Cette source de richesse, qui fait l'entreprise, si elle est valorisée, permettra à la/au salarié(e) d'être plus reconnu(e), plus épanoui(e), plus fidèle à son entreprise aussi ! Cela implique une véritable politique de ressources humaines d'identification des potentiels.

Certaines des règles de gestion utilisées pour les parcours professionnels des « cadres à haut potentiel », susceptibles d'accéder aux postes de cadre dirigeant, sont discriminantes à l'égard des femmes. Ainsi la mobilité géographique obligée ou les très courts délais entre les nominations et la prise du poste peuvent être un moyen déguisé de freiner l'accès des femmes aux top management. Là aussi, il faut se demander si de telles pratiques correspondent réellement aux besoins de l'entreprise, ou si elles n'ont pas pour seule fonction de privilégier un mode de comportement plutôt masculin.

- *L'organisation du travail* est un autre moyen de fermer la porte au développement des carrières féminines : les journées interminables, les réunions inutiles, les réunions qui commencent à 18 heures, un mauvais partage des tâches peuvent s'avérer décourageants. C'est souvent la culture de l'entreprise et non le manque de compétences personnelles qui freine les carrières des femmes cadres. La question de l'organisation du travail dont

l'aménagement est garant de la réduction du temps de travail doit être tout particulièrement mise en avant. Elle peut s'accompagner de l'élaboration et de la diffusion de chartes des temps ou de bonnes pratiques.

Accompagner les cadres accédant à des responsabilités s'avère aussi nécessaire pour les femmes que pour les hommes. Cet accompagnement peut être un *tutorat des cadres* prenant de nouvelles responsabilités, pour leur permettre de combler des lacunes en matière de management, qui peuvent être différentes selon le sexe, par exemple absence d'écoute des salariés et de délégation pour des hommes issus de fonctions très techniques, et absence de confiance en elles des femmes peu nombreuses à occuper certains niveaux de responsabilité. Ce tutorat peut être assuré par des personnes ayant cette expérience dans l'entreprise ou hors de l'entreprise. Cette dernière formule évite les éventuels problèmes de concurrence interne entre cadres dans l'entreprise mais pas la concurrence entre entreprises.

Il peut être assuré également par le *coaching* (à ne pas confondre avec le tutorat, qui repose sur l'idée d'un transfert de connaissances et d'expérience). Le coaching a pour objet « de générer des processus de développement personnel par renvoi d'image et effet miroir ». Le travail se fait sur l'évolution comportementale. Le coach, en observant le manager, en lui posant des questions, en lui offrant un retour sur son mode de management, lui permet d'identifier dans sa pratique ses forces et ses faiblesses, de mieux gérer des situations problématiques, de découvrir ses résistances au changement et ses moteurs... Là encore, une vigilance extrême doit se faire tant au niveau du choix du consultant qu'au niveau du discours managérial qu'il véhicule : trop souvent, il s'agit de rendre le cadre « conforme » au modèle dominant, sans s'interroger sur celui-ci. Cependant, dans certains pays, le coaching est proposé aux femmes, pour leur permettre de devenir plus déterminées et plus sûres d'elles en situation de responsabilité. En France, cette pratique n'en est encore qu'à ses débuts.

Le partenariat avec des réseaux de femmes responsables, professionnelles, syndicales ou privées, voire leur création dans

l'entreprise, permet aussi d'offrir aux femmes cadres un soutien lorsqu'elles sont isolées et des informations sur le marché de l'emploi dans leur profession.

Il est aussi indispensable de gérer les ruptures dans les parcours professionnels, liés notamment à des événements familiaux (par exemple, les congés maternité), pour éviter que les femmes soient pénalisées dans leur carrière. Cela signifie par exemple de maintenir le lien avec le salarié pendant la période de maternité et de préparer son retour.

■ *Le management*

La faible présence des femmes dans des postes à responsabilité tient certes à de nombreuses raisons comme l'absence de réseaux de femmes et l'exigence de disponibilité totale envers l'entreprise, voire à un certain machisme, mais elle tient surtout à une vision du management que ne partagent pas la majorité des femmes. En effet, plusieurs études récentes en France¹, et depuis longtemps dans les pays anglo-saxons, ont montré que les femmes qui sont actuellement dans des postes de top management ont dû « singer le comportement des hommes pour prendre le pouvoir ». Ceci résulte de la façon dont le management s'est construit, c'est-à-dire pour et par les hommes, ceux-ci n'ayant pas spontanément la volonté de partager ce pouvoir.

Aujourd'hui, nombre de livres de management soulignent l'importance pour les entreprises de développer de nouveaux comportements managériaux pour faire face à l'incertitude. L'abandon des structures pyramidales au profit d'un fonctionnement en réseau, renforcé par l'utilisation d'Internet, appelle un nouveau type de management qui réhabilite la clarté, le bon sens, l'intuition, la planification, le travail d'équipe, la capacité d'écoute et de dialogue, le partenariat plutôt que la défense du territoire. Autant de compétences portées actuellement plus

1. « Existe-t-il un mode de management féminin ? » *Bulletin n° 5 de l'Observatoire des cadres*, 1999. Mike Burke, *Les valeurs féminines : le pouvoir de demain*, Paris, Village mondial, 1997 ; réflexion menée par le Centre de préparation aux affaires du groupe CCIP en 2000, sous la responsabilité d'Agnès Arcier, sur le profil du dirigeant du futur.

particulièrement par les femmes¹. Si les entreprises commencent à prendre en compte que les comportements « tueurs » ne sont plus efficaces, cela ne veut pas dire pour les femmes qu'il faille renoncer à tous les attributs du pouvoir et l'absence de valorisation de leurs actions.

On ne peut donc tenter de développer la mixité sans faire l'analyse des modes de management et de leurs potentialités d'évolution. D'une manière générale, il s'agit de prendre conscience que la culture implicite du management véhicule des modèles masculins, qui pénalisent les femmes dans leur carrière et pénalisent les entreprises dans leur adaptation au monde moderne et donc dans leurs résultats.

■ *La valorisation des « valeurs féminines » ou de l'émergence d'un management féminin*

Il est à noter que l'arrivée des femmes à des postes d'encadrement dans les entreprises contribue à une véritable « révolution silencieuse » des modes de management. En effet, les femmes s'autorisent à affirmer leur féminité et n'ont plus besoin de se mouler dans les modèles traditionnels du management masculin.

Exprimant leurs valeurs héritées de l'histoire de nos sociétés occidentales, les femmes envisagent le monde de l'entreprise comme un vivier de liens sociaux et humains, de communication interne et externe, comme un organisme dont chaque membre est important car faisant partie d'un tout.

Ainsi des modes de gestion spécifiques émergent progressivement.

– L'optimisation de la gestion du temps

Parmi les modes de management développés par les femmes, on trouve une volonté d'optimiser le temps passé sur le lieu de travail. Les femmes mettent en place des systèmes d'organisation qui tendent à optimiser, quitte à intensifier leur temps de travail. Elles sont preneuses de davantage de flexibilité, même

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

si, pour les femmes cadres, cela les conduit à retravailler chez elles le soir après s'être consacrées à leur vie familiale.

Elles mettent en place ainsi des pratiques simples mais efficaces, qui sont parfois définies dans des chartes des temps. Ces mesures peuvent aller des horaires des réunions, qui ne doivent se dérouler qu'exceptionnellement très tôt le matin ou le soir, jusqu'à des modes de délégation et de contrôle étendus.

Il n'est pas rare aujourd'hui que des services soient proposés, dans les entreprises où les femmes sont managers, tels que livraison de courses à domicile, garde d'enfants, etc.

– Les conditions de travail

Dans le secteur industriel, une attention particulière doit être portée à l'aménagement des conditions de travail qui peuvent constituer des obstacles à l'arrivée des femmes dans certains emplois (charge physique, travaux salissants avec absence d'accès à des locaux sanitaires...).

– Les rémunérations

Il faut ici être vigilant à l'évaluation de la qualification des emplois occupés massivement par les femmes. Souvent, les compétences relationnelles, le sens du travail en commun, la minutie, ou la rapidité, qui sont plus souvent mis en œuvre par les femmes, auront tendance à être moins valorisés que la technicité, la force physique, la performance individuelle, souvent davantage portées par les hommes.

On veillera également à l'égalité dans les rémunérations annexes, telles que les primes, les avantages en nature, les intéressements, les stock-options, qui souvent concernent davantage les hommes que les femmes car elles sont attachées à certains postes. Il n'est pas rare de voir que les postes occupés par des femmes sont évalués à la baisse sur ces rémunérations annexes.

On notera que ces objectifs de négociation, qui ne sont qu'indicatifs et en aucune façon limitatifs, font évoluer globalement le mode de management, qui devient par nature plus participatif, du fait de la négociation collective étendue à tous les sujets et du fait de l'entrée des valeurs dites féminines dans

l'entreprise fait de dialogue, d'écoute et fondé sur un autre mode d'organisation du pouvoir et du travail¹.

Ce qui relève des autres acteurs

Bien souvent, les salariés expriment des souhaits visant à améliorer la gestion de leur temps de travail mais aussi la qualité de vie dans l'entreprise (conditions de travail, cadre de vie ou encore aménagement des congés). Autant de sujets qui relèvent de la responsabilité des cadres managers ou du comité d'entreprise pour assurer la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle, articulation qui pèse encore le plus souvent sur les femmes, compte tenu de leurs responsabilités familiales.

Il ne faudra donc pas s'étonner, dans les souhaits des salariés, des éléments qui portent sur les modes de transport, la possibilité de pouvoir s'isoler pour se concentrer, la nécessité de ne pas travailler dans des bureaux paysagers, la mise à disposition de certains services comme la possibilité de faire ses courses sur Internet, de bénéficier de tarifs réduits sur le pressing, d'avoir des solutions de garde d'enfant – prise en charge d'une partie du prix d'une baby-sitter en cas de réunion tôt le matin, tard le soir ou en cas de déplacement professionnel, éventuellement de crèches (ce n'est pas la mesure qui est la plus demandée, loin de là).

Les services relatifs aux activités sportives, de bien-être ou de loisir ou voyage sont en forte hausse pour les salarié(e)s et leurs enfants. On constate dans les aéroports des salons de massage pour les passagers « affaires », cela correspond bien à une demande des cadres qui souhaitent se ménager pour être compétitifs.

Les acteurs extérieurs à l'entreprise (organismes de protection sociale, État, collectivités territoriales) ont bien sûr un rôle majeur à jouer dans ce domaine, mais certaines responsabilités relèvent directement des acteurs de l'entreprise.

1. *Idem.*

Concernant les hommes, les entreprises doivent donner la possibilité aux pères d'exercer leurs droits. À cet égard, il est urgent de favoriser l'utilisation par les hommes salariés des congés pour raison familiale et du congé paternité après la naissance d'un enfant, allongé à quinze jours depuis janvier 2002, en négociant avec l'entreprise la prise en charge totale de la rémunération (limitée au plafond de la sécurité sociale pour les prestations familiales) et l'avance des indemnités pendant le congé paternité.

De même, le comité d'entreprise peut jouer un rôle très important en matière d'offre de services aux familles, qui ne se résument pas à la mise en place de crèches d'entreprise, coûteuses et pas toujours adaptées aux nouveaux modes d'habitat, mais souvent indispensables pour fidéliser les salariés aux horaires atypiques. On citera par exemple :

- la mise en place du titre emploi service pour financer les services à domicile (garde d'enfant, travail ménager...);
- l'organisation ou le financement d'activités para-scolaires et de centres de vacances.

La prise en charge de la qualité de vie des salariés, pour des raisons d'efficacité de la gestion des ressources humaines (disponibilité, fidélisation, attractivité des emplois, difficultés de recrutement...), suppose également de mettre en œuvre une organisation équilibrée des différents temps sociaux : temps de travail bien sûr mais aussi temps de transport, temps familial, associatif, de loisirs... C'est à cet objectif que répond la mise en place de « bureaux des temps » dans les villes d'Italie et de plus en plus de pays européens, dont la France avec l'appui de la Datar et de l'Union européenne¹. Leur efficacité suppose que l'entreprise s'implique dans les démarches participatives et négociées mises en place par les collectivités territoriales.

1. Cahier du groupe de prospective Temps et territoire de la Datar, 2001, disponible sur demande auprès de la Datar.

LES QUESTIONS À SE POSER SUR LES STATISTIQUES

Conditions générales d'emploi

Catégories professionnelles	Ce qu'il faut chercher
	La différence du taux de féminisation des catégories professionnelles de l'entreprise et le repérage des seuils difficiles à franchir par les femmes
Âge et ancienneté	La place respective des hommes et des femmes sous contrat à durée déterminée, travail saisonnier ou temporaire Les différentes causes d'absentéisme et leur durée, respectivement pour les hommes et les femmes
Statut	Les questions à se poser
	Les différentes formules d'organisation du temps de travail ont-elles une incidence sur l'affectation des femmes aux différents postes de travail ?
Durée, organisation du travail et congés	Le travail à temps partiel a-t-il une conséquence sur l'évolution professionnelle des femmes ? L'absentéisme est-il lié au poste occupé ?
Conditions de travail	Le régime appliqué en matière de temps de travail (horaire collectif, forfait horaire, forfait jour) est-il adapté aux conditions d'emploi ; en particulier, le forfait jour correspond-il bien aux exigences en matière d'autonomie ? Les jours de congé (annuel, RTT...) sont-ils effectivement pris par les salariés ? Quelle est l'importance du travail en dehors de l'entreprise (déplacements, domicile...) ?

Évolution professionnelle

Embauches et départs	Ce qu'il faut chercher
	Différence éventuelle de situation ou de traitement entre les hommes et les femmes face à l'embauche et aux départs, à l'affectation au poste de travail, à la mobilité, à la qualification, à l'accès aux promotions et aux formations
Promotion	Les questions à se poser
	<p>La part des femmes dans les recrutements est-elle comparable à celle que l'on observe dans les effectifs des professions concernées ou des diplômés récents dans les titres requis pour l'accès aux emplois ?</p> <p>Dans quelles mesures les conditions de travail actuelles ou de mobilité font que certains emplois ne sont principalement occupés que par des femmes ou par des hommes ?</p> <p>Les chiffres sur la promotion, rapprochés de ceux relatifs à l'âge et à l'ancienneté moyenne dans le poste, permettent-ils d'identifier les seuils difficiles à franchir par les femmes ?</p> <p>La promotion est-elle liée à l'appartenance à certaines filières professionnelles (différenciées sur le plan de la féminisation), la participation à la formation professionnelle continue, à la mobilité professionnelle, notamment à l'international, aux différentes formes d'organisation et de durée du travail ? Ces critères sont-ils justifiés vis-à-vis des exigences des emplois ?</p>
Formation	Existe-t-il des différences par catégorie et par sexe dans l'accès à la promotion par le biais de la formation professionnelle ?

**Rémunérations
Niveaux d'emploi dans
les classifications****Ce qu'il faut chercher**

Lecture et rapprochement des données en termes de rémunération et celles relatives à la durée, l'organisation du travail, la mobilité, la qualification et aux promotions

**Salaires et autres
éléments de
rémunération****Les questions à se poser**

Y a-t-il égalité de rémunération pour des emplois identiques ou de valeur égale, entre les différentes fonctions de l'entreprise (souvent différenciées sur le plan de la féminisation) ?

Quelle proportion d'hommes et quelle proportion de femmes perçoivent des primes, bonus, gratifications ?

L'importance des parts variables, primes... est-elle différente selon la féminisation des emplois, et y a-t-il égalité entre hommes et femmes dans ce domaine ?

Connaît-on les critères d'attribution de ces éléments de rémunération hors salaire de base et sont-ils objectifs et mesurables ?

Quelle est l'évolution depuis les trois dernières années des éléments de rémunération hors salaire de base pour les hommes et pour les femmes ?

Les différentes formes d'organisation et de durée du travail conduisent-elles à une différence de rémunération entre les hommes et les femmes ?

Source : Extrait du guide CFDT Cadres « Cadres, négociations l'égalité professionnelle ».