

GARANTIR L'EGALITE PROFESSIONNELLE  
ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES



Les entreprises sont tenues de veiller à l'égalité professionnelle et soumises à un certain nombre d'obligations légales :

- Négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes tous les ans ou tous les 3 ans en cas d'accord ;
- Négociation sur les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes à intégrer dans la négociation annuelle sur les salaires et la durée du temps de travail ;
- Réalisation d'un rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans les entreprises de plus de 50 salariés .

Rappel :

Le code du travail prohibe la discrimination fondée sur le sexe :

- L'article L. 1132-1 du Code du travail interdit toute mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération ou de reclassement à raison du sexe.
- L'article L. 1142-3 présente des dispositions reprises du droit communautaire sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes qui renforcent cette interdiction et frappe notamment de nullité toute clause d'une convention ou d'un accord collectif.

\*

\*

\*

En dépit d'un arsenal législatif important et de nombreuses ressources et outils à disposition, les inégalités de situations entre les femmes et les hommes restent marquées.

Une nouvelle concertation avec les partenaires sociaux est en cours en cette fin d'année 2009 sur la base d'un rapport préparatoire réalisé par l'Inspection générale des affaires sociales<sup>18</sup>, et posant notamment la question de contraintes et sanctions supplémentaires. Le temps presse : d'ici décembre 2010, les écarts de salaire entre les hommes et les femmes doivent disparaître conformément à la loi du 23 mars 2006.

## 1. QUELQUES CHIFFRES

### ➡ Orientation scolaire

- Les filles représentent 76,4% des effectifs dans les filières littéraires et 27,8% dans les filières scientifiques. Pour une même génération, 70% des filles et 59% des garçons ont le bac.

<sup>18</sup> <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/actualite-presse/breves/remise-du-rapport-egalite-professionnelle-entre-femmes-hommes.html>

- Situation sur le marché de l'emploi
  - Les femmes représentent **47% de la population active** (au travail ou en recherche d'emploi).
  - **60% des femmes occupent des emplois non qualifiés** et 30% des femmes qui travaillent n'ont pas de qualification reconnue.
  - Elles sont concentrées dans **10 familles de métiers** et occupent principalement le secteur tertiaire.
  - Sur 100 femmes qui travaillent, on compte : 49 employées, 8 ouvrières et 13 cadres.
  - **83% des emplois à temps partiel** sont occupés par des femmes.
  - Les femmes semblent moins touchées par la crise qui concerne des emplois majoritairement occupés par des hommes dans l'industrie, la construction, le secteur de l'intérim plutôt que le secteur tertiaire. Elles n'en sont pas moins confrontées à des **risques liés aux fins ou aux non renouvellements de contrats, à des réductions d'horaire et/ou des situations de sous-emploi**, étant en revanche davantage concernées par le temps partiel et les contrats précaires.
- Accès à la formation
  - **Taux d'accès à la formation continue** pour le secteur privé : 32% pour les femmes et 45% pour les hommes.
  - **Pour se former, les femmes réorganisent leur vie professionnelle deux fois plus souvent que les hommes**, surtout entre 30 et 39 ans : la charge de famille est supportée massivement par les femmes au moment où se joue l'essentiel de la carrière, y compris en termes de formation.
- Rémunération
  - Les femmes **gagnent en moyenne 25% de moins que les hommes** (écart entre les salaires mensuels moyens sur l'ensemble des salariés de 16 à 64 ans, secteurs privé et public confondus, temps complet ou temps partiel – Meurs, Ponthieux 2006). Cette différence ne s'explique pas entièrement par les différences de qualification et le niveau des postes occupés.
- Place des femmes dans les instances dirigeantes
  - Elles représentent 41% des cadres administratifs et 17% des dirigeants de sociétés.
- Conditions de travail
 

D'après l'ANACT<sup>19</sup>, la santé au travail est étroitement liée à la nature des emplois occupés et par conséquent à la répartition sexuée des salariés.

  - A caractéristiques identiques (âge, ancienneté, nationalité, statut, fonction, métier), être une femme augmente de **22% l'exposition à des facteurs de troubles musculo-squelettiques (TMS)** dans une même catégorie socio-professionnelle.
  - Les femmes présentent une mesure du **niveau de stress en moyenne de 40% supérieur** à celui des hommes.

<sup>19</sup> Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

## 2. LES RECLAMATIONS ET RECOMMANDATIONS DE LA HALDE

La HALDE est saisie de réclamations individuelles qui témoignent des difficultés rencontrées par les femmes dans le recrutement comme le déroulement de carrière. La haute autorité a eu l'occasion de prendre un certain nombre de positions et proposé des recommandations de portée plus générale sur l'égalité entre les hommes et les femmes.

### 2.1. Les réclamations individuelles

**Les saisines sur le critère du sexe représentent près de 6% du total des réclamations reçues.**

La HALDE a pris, depuis 2006, un certain nombre de délibérations prenant en compte le critère du sexe, essentiellement dans le domaine de l'emploi :

- discrimination à l'embauche,
- discrimination dans le déroulement de carrière (refus de promotion, mutations imposées, freins à la progression de carrière),
- harcèlement discriminatoire fondé sur le sexe,
- discrimination salariale (pour un travail de valeur comparable),
- discrimination lors de l'annonce d'une grossesse ou d'un retour de congé maternité (déclassement professionnel, suppression de poste),
- licenciement suite à l'annonce d'une grossesse ou comme mesure de rétorsion suite à la dénonciation d'une situation de discrimination.

Intégrés dans la loi du 27 mai 2008<sup>20</sup>, la **maternité** et l'**état de grossesse** figurent désormais parmi les critères de discrimination prohibés. La HALDE constate que les réclamations sur ce critère sont croissantes.

A ce jour, les situations mises en cause devant la HALDE se focalisent sur les inégalités salariales et les discriminations vécues lors de la grossesse/maternité.

- **Etat de grossesse** - Délibération 2008-282 du 8 décembre 2008 :

La réclamante a été licenciée dans le cadre d'une réorganisation générale de la direction d'une grande entreprise. Quelques jours auparavant elle a informé son employeur de son état de grossesse. Elle est licenciée pour faute grave. Conformément aux dispositions relatives à la protection de la femme enceinte, un employeur ne peut licencier une femme enceinte sauf en cas de faute grave.

<sup>20</sup> LOI n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations

En l'espèce, les griefs invoqués dans la lettre de licenciement ne sont pas constitutifs d'une faute grave. La mesure prise à l'encontre de cette salariée est donc motivée par son état de grossesse. La haute autorité décide de présenter des observations devant la cour d'appel.

Décision de la cour d'appel : nullité du licenciement, 78 686 € de rappel de salaires, 77 930 € d'indemnités et au titre de congés payés, 46 500 € de dommages et intérêts et 3 000 € au titre de l'article 700 du Code de procédure civile.

- **Ecart de rémunération entre les hommes et les femmes** - Délibération 2008 -31 du 18 février 2008 :

Une femme a saisi la haute autorité d'une réclamation relative au litige qui l'oppose à son employeur. Elle estime que sa rémunération est inférieure à celle de son collègue placé dans une situation comparable. L'enquête révèle l'existence d'une discrimination salariale fondée sur le sexe. Après l'échec de la médiation, la haute autorité décide de présenter ses observations devant le CPH.

Décision de la cour d'appel : 45 000 € de rappel de salaire, 4 570 € au titre des congés payés, rectification des bulletins de paie depuis octobre 2001, 2 000 € au titre de l'article 700 du Code de procédure civile et un repositionnement de coefficient.

## 2.2. Les recommandations générales de la HALDE

43

La haute autorité a adopté une délibération de principe en juin 2009<sup>21</sup> présentant des recommandations au Gouvernement, aux directions d'entreprises ainsi qu'aux partenaires sociaux.

Concernant les entreprises, la HALDE insiste particulièrement sur :

- l'**importance du dialogue social**, notamment via la mise en œuvre et le suivi de l'accord national interprofessionnel de mars 2004 par les partenaires sociaux ;
- l'**enrichissement du rapport de situation comparée** en ce qui concerne les données sur les classifications d'emploi et celles sur l'évolution des écarts salariaux, et l'exploitation systématique de ce rapport avec l'identification d'objectifs, d'un échéancier de remise à niveau obligatoire pour les entreprises et la mise en œuvre d'une procédure de suivi ;
- la **revue approfondie des procédures de gestion des ressources humaines**, qui peuvent produire des discriminations directes ou indirectes (notamment les critères de sélection et de promotion).

La haute autorité entame aujourd'hui un travail de mobilisation des organisations patronales, des organisations syndicales, des associations et des réseaux de femmes.

<sup>21</sup> Délibération n°2009-237 du 29 juin 2009

En complément de ces recommandations générales et au vu des informations pratiques et des retours d'expériences que les grandes entreprises lui communiquent depuis 4 ans :

La HALDE rappelle l'importance de la **formation des institutions représentatives du personnel** (syndicats, comités d'entreprise, CHSCT), chargées de veiller au respect et à la bonne application des accords d'entreprise, destinataires des bilans sociaux et des rapports de situation comparée, membres des commissions égalité hommes/femmes et des commissions de rattrapage salarial, mais également présents dans les observatoires pour la mixité et/ou l'égalité professionnelle des branches et de certaines entreprises.

Dans le cadre des négociations d'accords sur l'égalité professionnelle, la haute autorité attire l'attention des entreprises sur la nécessité de veiller à la **mixité dans les équipes de négociation** mais également à **faciliter l'exécution du mandat des IRP**<sup>22</sup> (ex : prise en charge des frais de garde d'enfants et de personnes à charge liés aux réunions organisées par l'entreprise avec les IRP).

L'appropriation commune des analyses chiffrées par les parties, par le biais d'un **diagnostic partagé**, dans le cadre d'une démarche participative, est également un élément important du succès des négociations.

Les négociateurs patronaux et syndicaux des **grilles de classifications**, qui hiérarchisent les classifications lors des négociations des salaires, ont un rôle essentiel à jouer, notamment dans la détection d'une possible sous-évaluation des emplois féminins liée à des représentations stéréotypées des compétences.

### 3. PRATIQUES D'ENTREPRISES

L'égalité professionnelle est largement citée comme un sujet de négociation ainsi qu'un thème de formation et de sensibilisation prioritaire par les entreprises interrogées en 2008 par la HALDE.

37% des entreprises interrogées via le « *cadre pour agir et rendre compte* » ont pris des mesures visant à favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Plus rares sont celles qui s'engagent dans une démarche entraînant une réflexion de fond sur le sujet de l'égalité et de la mixité professionnelles, qui les amènerait, en concertation avec les partenaires sociaux, à interroger les pratiques managériales et la culture d'entreprise, très souvent façonnées à partir d'un modèle de carrière « masculin » qui peut désavantager les femmes voire les exclure de parcours de carrière clés.

<sup>22</sup> IRP : Institutions représentatives du personnel

On peut ainsi noter que, parmi les 174 entreprises ayant répondu au « *cadre pour agir et rendre compte* » en 2008/2009 :

- **83** ont signalé la signature d'un **accord sur l'égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes soit seulement 48%, alors même qu'il s'agit d'une obligation légale ;
- **16** seulement possèdent le **Label Egalité** (soit 11%) ;
- **27** ont signé la **Charte de la parentalité** lancée en avril 2008 (16%)<sup>23</sup>, s'engageant à : faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise ; créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour la femme enceinte ; respecter le principe de non discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés ; favoriser des pratiques et comportements managériaux respectant l'évolution professionnelle des salariés-parents.

Globalement, les actions signalées par les entreprises s'inscrivent dans le cadre des exigences de l'accord national interprofessionnel du 1er mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, qui prévoit six grands registres d'actions : l'évolution des mentalités, l'orientation professionnelle (enjeux de mixité dans la formation initiale), le recrutement, la formation professionnelle continue, la promotion, la mobilité et l'égalité salariale.

Ces actions renvoient à deux objectifs distincts : d'une part, garantir, voire corriger et rétablir l'égalité de traitement entre les sexes et, d'autre part, développer la mixité professionnelle dans les métiers et au sein des équipes.

### ÉGALITE, MIXITE, DIVERSITE...

La mixité est, tout comme la diversité, une notion complexe à définir et à délimiter<sup>24</sup>. Elle n'est cependant pas une condition suffisante de l'égalité.

Les entreprises engagées dans une démarche d'égalité professionnelle doivent intervenir à deux niveaux :

- **l'égalité des droits** entre les hommes et les femmes, qui nécessite de garantir la non discrimination entre salariés, à raison du sexe, qu'elle soit directe ou indirecte ;
- **l'égalité des chances**, qui vise à garantir l'égalité effective des chances tout au long de la vie professionnelle par des actions d'encouragement, de soutien et d'accompagnement des personnes potentiellement plus désavantagées.

<sup>23</sup> Lancée le 11 avril 2008 en partenariat avec le ministère du Travail, la Charte de la parentalité en entreprise a abouti à la naissance de l'Observatoire de la parentalité en novembre 2008. En mai 2009, elle comptait près de 120 entreprises signataires.

<sup>24</sup> Cf l'étude de la DARES : « Mixité professionnelle et la performance des entreprises, le levier de l'égalité », n° 91, janvier 2005. La mixité peut a minima être définie comme « la mise en coexistence des deux sexes dans un espace social ».

Le ministère du Travail rappelle ce qu'est l'**action positive** : « Il s'agit d'une action visant à promouvoir une plus grande égalité de fait au bénéfice des membres d'un groupe (femmes, personnes d'origine étrangère...). Les mesures prises dans ce cadre doivent être temporaires, la préférence ne doit être ni excessive, ni exclusive, ni automatique. L'égalité des droits constituant le principe fondamental, l'exception que représente l'action positive doit être d'interprétation stricte »<sup>25</sup>.

De la même façon, la HALDE a précisé dans sa délibération n°2009-237 de juin 2009 que « les actions positives, mesures spécifiques destinées à prévenir les discriminations structurelles ou à compenser des désavantages pendant une période de rattrapage, peuvent prendre plusieurs formes mais doivent être conçues pour assurer concrètement une pleine égalité des hommes et des femmes dans la vie professionnelle ».

Afin d'affirmer l'importance de la parité professionnelle dans les instances représentatives et décisionnelles, l'article 1er de la Constitution a été complété en juillet 2008 : « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, *ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales.*<sup>26</sup>»

Dans cet esprit, les entreprises développent des mesures de rattrapage, afin de corriger certains écarts ou parvenir à certains rééquilibrages, en évitant toute démarche de discrimination positive, proscrite par la loi. Il s'agit par exemple de décider de privilégier systématiquement, à compétences égales, une candidature féminine, de corriger les effets constatés en matière d'inégalités des politiques de rémunération en ré-attribuant d'office aux femmes la moyenne des augmentations accordées aux hommes<sup>27</sup>. Avant toute mesure de rattrapage et avant de dégager des enveloppes budgétaires importantes, il est nécessaire de réaliser un diagnostic pertinent et précis des écarts injustifiés du point de vue de la rémunération mais également de tout élément ayant trait à l'évolution de carrière. **Il ne s'agit pas simplement de comparer des fonctions identiques occupées par des hommes et des femmes mais également des fonctions de valeur égale.**

La notion de mixité, entendue comme l'augmentation de la part des femmes là où elles sont peu représentées, doit donc être appréhendée avec précaution. Peut notamment être souligné le risque de voir rejetées (par les hommes mais également par certaines femmes) des mesures de rattrapage ciblées sur les femmes parce qu'elles sont des femmes, si celles-ci ne sont pas accompagnées d'une politique globale et d'un discours clair et pédagogique engageant l'entreprise en faveur de l'égalité.

<sup>25</sup> <http://www.temps.travail.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/quelques-definitions-egalite-professionnelle.html>  
Définition de l'action positive d'après la Communauté européenne : « Ensemble de mesures appropriées visant à instaurer une égalité complète et véritable dans la pratique pour les membres de groupes socialement et économiquement défavorisés ou subissant d'une manière ou d'une autre les conséquences d'une discrimination ou d'un handicap social passé(e) (ou présent(e)) ».

In *Perspectives internationales sur les mesures d'action positive*, commission européenne, 2009

<sup>26</sup> Loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République.  
<sup>27</sup> Cf l'étude du Lab'Ho (Observatoire des Hommes et des organisations) « De l'égalité à la diversité : les hommes, les femmes et les entreprises » janvier 2006.



**Pour garantir l'égalité professionnelle :**

- Veiller à assurer l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes à l'embauche comme dans la carrière que ce soit en termes de promotion, d'accès à la formation ou de rémunérations ;
- Prendre en compte l'organisation et les conditions de travail et repenser les métiers ; prendre en compte la parentalité mais également les aspirations professionnelles et personnelles des salariés ;
- Traquer les stéréotypes sexués qui imprègnent la culture d'entreprise.

**Que nous disent les entreprises ?**

Les pratiques développées par les entreprises seront abordées de manière thématique :

- Sourcing et recrutement
- Carrière et développement des parcours professionnels
- Les actions de formation et de communication
- L'équilibre vie professionnelle et vie familiale

**3.1. Sourcing & recrutement**

Des actions qui visent à garantir l'égalité de traitement<sup>28</sup> :

- L'engagement à recruter hommes et femmes sur des critères identiques, avec un niveau de salaire à l'embauche équivalent ;
- Un travail de définition précise des postes (PSA ; THOMSON) ;
- La formation des recruteurs et managers impliqués dans la procédure de recrutement, la mise à disposition de guides (sensibilisation sur les stéréotypes, questions prohibées en entretien comme par exemple sur les projets de maternité ou les charges familiales) ;
- Une vigilance dans la formulation des annonces des offres d'emploi et de poste afin qu'elles ne soient pas discriminantes, c'est-à-dire sans références sexuées (CLUB MED, TECHNIP) ;
- Un contrôle interne des procédures de recrutement (PSA, BNP PARIBAS, FRANCE TELECOM) ou la réalisation de tests sur la procédure de recrutement (HSBC).

Développer l'attractivité des métiers :

- **Communication externe pour attirer les talents féminins et travail en amont auprès des filières et des établissements de formation (sensibilisation aux métiers techniques, développement des stages, contrats de professionnalisation et du tutorat).**

<sup>28</sup> Voir détail Chapitre 1 – 1.7. Procédures RH.

*Ex : kit de communication **THALES** diffusé auprès des établissements de l'enseignement secondaire afin de promouvoir la présence des jeunes filles dans les filières scientifiques et techniques ; Convention de partenariat « Égalité des chances des filles et des garçons » signée par **AIRBUS** avec le Rectorat de l'académie de Toulouse (envoi de « marraines » pour sensibiliser les jeunes filles collégiennes et lycéennes aux métiers techniques aéronautiques) ; Programme "Choisis ta vie" soutenu par **SCHNEIDER ELECTRIC** et **SFR** (sponsoring et tutorat d'étudiantes en formation d'ingénieurs).*

- **Suivi sexué des flux de candidatures et des embauches avec parfois la définition d'objectifs chiffrés<sup>29</sup>**

Ces objectifs sont souvent fixés en proportion du nombre de femmes diplômées dans les filières recherchées et visent certains types ou niveaux de postes (techniques ; encadrement). Il s'agit de veiller à ce qu'à compétences égales, le pourcentage d'embauches féminines soit au moins égal au pourcentage de candidatures féminines ou proportionnel au taux de sortie des filières professionnelles.

**COCA-COLA** : « Pour les candidats à des postes de direction, qu'il s'agisse de recrutement interne ou externe, avoir au minimum une femme parmi la liste des recruteurs » ; **Compagnie Géophysique** : « Tendre, dans les trois ans, vers un taux moyen de 30% de femmes cadres embauchées par rapport à la totalité des embauches cadres » ; **EADS** : « Recruter chaque année au moins 20% de femmes dans chaque catégorie professionnelle, ainsi que pour les stages proposés aux jeunes diplômés » ; **MICHELIN** : « Objectif de recrutement de 30% de femmes cadres et **ETAM** et de 15% de femmes ouvriers » ; **THOMSON** exige de ses prestataires en recrutement « de présenter au minimum un CV de femme parmi les candidats présélectionnés pour tout poste de management » ; **THALES** : « Embaucher un pourcentage de femmes équivalent à la proportion de femmes sortant diplômées des filières scientifiques ».

**Les actions de diversification des canaux de recrutement** visant à développer la mixité des métiers sont essentiellement citées par des entreprises ayant un faible pourcentage de femmes dans leurs effectifs du fait des métiers très techniques majoritairement occupés par des hommes.

Il est important de **penser la mixité dans les deux sens** et de réfléchir également à revaloriser et promouvoir auprès des hommes certains métiers majoritairement occupés par des femmes.

<sup>29</sup> Art.6 de l'accord interprofessionnel du 1er mars 2004 : « Les entreprises se donneront pour objectif, dans les recrutements de cadres, techniciens, agents de maîtrise, employés, ouvriers, que la part des femmes et des hommes parmi les candidats retenus reflète, à compétences, expériences et profils équivalents, l'équilibre de la mixité des emplois ».

## 3.2. Carrière & développement des parcours professionnels

Les actions signalées par les entreprises pour garantir l'égalité professionnelle dans la carrière restent classiques voire assez modestes au regard de la liste de mesures signalées dans les accords. Les entreprises s'engagent sur différents types d'actions.

### 3.2.1. Des actions qui visent à garantir l'égalité de traitement :

- mesures de **suppression des écarts non justifiés de rémunération** (analyse à partir du rapport de situation comparée ou méthodes de reconstitution de carrière à partir d'un panel comparatif de salariés). Ceci donne lieu à la création d'enveloppes salariales dédiées à la correction d'écart salariaux (AXA, BNP PARIBAS, HSBC, SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, THALÈS) voire à la création de comités de suivi dédiés (BNP PARIBAS ASSURANCES comité « ROSE » Rémunération Objectivée Stimulant l'Égalité) ;
- garantir que les critères de détection des potentiels internes soient de même nature pour les femmes et pour les hommes ; qu'ils soient exclusivement fondés sur la reconnaissance de la compétence et de l'expérience ;
- garantir que l'absence des salariées du fait d'un congé maternité n'ait pas d'incidence sur leurs évolutions de carrière ou salariale (vigilance sur les rémunérations, maintien du lien avec l'entreprise, entretiens spécifiques avant et après le congé maternité) ;
- communiquer en direction de la hiérarchie pour lutter contre les stéréotypes et s'assurer qu'il n'y a pas de discrimination lors de l'attribution des augmentations individuelles par exemple. *Ex : AREVA - Diffusion d'un guide spécifique de présentation de l'accord égalité professionnelle et ses enjeux aux managers.*

### L'évaluation des emplois et les inégalités de salaires entre les femmes et les hommes

Séverine Lemièrre & Rachel Silvera (avril 2008)

Le principe juridique « d'un salaire égal pour un travail de **valeur comparable** » existe en France depuis la loi de 1972, mais reste difficile à appliquer. On raisonne bien souvent et au mieux sur l'idée « d'un salaire égal pour un travail égal ». Or la ségrégation professionnelle marque de manière persistante le marché du travail. Les femmes restent cantonnées à une gamme restreinte d'emplois et de responsabilités. Hommes et femmes occupent encore rarement les mêmes postes de travail. Ils ne travaillent pas dans les mêmes entreprises ou dans les mêmes secteurs d'activité. Et au sein d'une même entreprise, l'on retrouvera une « spécialisation » entre les emplois. Cette situation explique la persistance de nombreuses inégalités salariales et des salaires féminins inférieurs.

L'application concrète du principe « un salaire égal pour un travail de valeur comparable » constitue un moyen nouveau et complémentaire de réduction des écarts salariaux, car elle conduit à s'intéresser à **la sous-valorisation des emplois occupés majoritairement par des femmes.**

**L'Accord national interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre hommes et femmes** signé le 1er mars 2004 énonce le besoin d'un « *réexamen quinquennal des classifications, des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail afin de repérer, de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les hommes et les femmes et de prendre en compte l'ensemble des compétences mises en œuvre* » (article 13).

Des méthodes d'évaluation non discriminante des emplois ont été développées dans certains pays : Canada, Suisse, certains Etats des Etats-Unis, Belgique. Ces expérimentations mettent en place des processus complexes de gestion allant de la description des postes de travail à la traduction de l'évaluation en coefficients de convention collective, en passant par la constitution et la réunion d'un comité d'évaluation, et finissant par une démarche de correction effective des écarts salariaux.

Rachel Silvera et Séverine Lemièrre travaillent au développement d'une méthodologie similaire, adaptée à la situation française et visant à démontrer que certains critères à l'origine de la définition et de l'évaluation des postes de travail peuvent être discriminants, même s'ils semblent neutres (par exemple, la pénibilité, certains critères techniques ou encore les relations humaines, l'encadrement...). De même, des biais discriminants peuvent exister au moment de l'application des critères d'évaluation.

L'analyse des expériences de différents pays permet de mettre en évidence les risques de discrimination dans les méthodes d'évaluation des emplois et de mettre l'accent sur certains critères pour une évaluation plus équitable des emplois :

- **Surévaluation de la charge physique** : veiller à mesurer ce critère en intégrant la durée et la répétition des gestes et pas seulement le poids. Un poste à prédominance féminine peut requérir de la force physique dans des formes et pour des objets particuliers, mais ce critère ne sera pas pris en compte (par exemple, une infirmière devant soulever un malade pour effectuer certains soins ou pour les toilettes avec les aides-soignant(e)s). Inversement, la surévaluation du critère « soulever et tenir des objets lourds » pour des postes à dominance masculine est fréquente, alors que des postes à prédominance féminine (dans une même entreprise) peuvent nécessiter de soulever une charge équivalente au cours d'une journée mais répartie en mouvements répétés et donc moins visibles (par exemple pour le travail des caissières).

- **Surévaluation de la disponibilité** (« présentéisme ») : dans les postes d'encadrement pour l'essentiel, ce critère difficile à définir devient déterminant et particulièrement discriminant sans être toujours nécessaire à l'exercice du poste.
- **Reconnaître les qualités informelles et réellement requises pour le poste** : ce sont des compétences individuelles mais nécessaires à la bonne tenue du poste et qui ne font pas l'objet d'apprentissages ou d'expériences formels. L'intérêt étant de valoriser l'ensemble des éléments acquis dans d'autres sphères que celle professionnelle : la sphère domestique ou les sphères sociales hors-travail (milieux associatifs, sportifs, centres d'intérêt extra-professionnels...). Les méthodes d'évaluation non discriminante des emplois expérimentées à l'étranger reconnaissent les compétences dites génériques, transversales, qui concernent pour l'essentiel le domaine relationnel (contact entre collègues, avec la clientèle, les patients, les élèves, etc.) et qui portent sur une large majorité des emplois - et singulièrement ceux à prédominance féminine.
- **Revalorisation de la multi-dimensionnalité d'un poste** : le fait d'accomplir plusieurs tâches simultanément, de passer d'une tâche à une autre, d'être fréquemment interrompu, etc., toutes ces situations ne sont pas toujours considérées comme de la polyvalence du fait qu'elles composent un même poste, mais devraient être valorisées. C'est le cas de tous les postes d'assistantat, dits de « support » qui sont ici concernés.
- **Élargissement des critères de responsabilité et d'encadrement** : veiller à la prise en compte des responsabilités sur des tiers (jeunes, malades, équipes, personnes âgées...), les responsabilités de communication, d'assistance ou de protection du caractère confidentiel des dossiers et pas seulement les responsabilités matérielles et budgétaires et le fait d'encadrer d'autres salariés.
- **Reconnaissance des relations humaines** : l'évolution du travail actuelle fait de plus en plus appel aux capacités des individus à communiquer, à échanger des informations entre eux, quel que soit le poste (faible niveau hiérarchique ou encadrement, activités industrielles ou tertiaires). Ceci n'est pas (ou peu) pris en compte dans des postes peu qualifiés ou intermédiaires mais seulement dans l'encadrement.
- **Reconnaissance des nouvelles contraintes du travail** : le respect des délais, les pressions extrêmes d'emploi du temps, la multiplicité des rôles (répondre à des attentes conflictuelles et contradictoires), la charge émotionnelle (l'implication lourde auprès de personnes violentes, désorientées, psychotiques ou la responsabilité d'actions extrêmes, situations de menace de vie, etc.), la pression sur les résultats, la mise en concurrence entre les salariés et la pression du chômage...

Toutes ces nouvelles contraintes introduisent des sources de stress et de fatigue mentale qu'il convient d'intégrer comme un véritable critère de définition de poste, comme des critères à ajouter à ceux des conditions de travail habituellement évoqués (bruit, odeur, mobilité, saleté, etc.). Les métiers de services à la personne sont ici particulièrement concernés.

La plupart des méthodes de classification existantes n'obéissent pas à l'ensemble de ces critères, même si certaines branches ont développé des méthodes d'évaluation dont l'objectif n'est pas la lutte contre les discriminations mais dont le souci d'exhaustivité leur permet d'inclure des critères habituellement peu reconnus.

### 3.2.2. Développer la mixité des métiers :

- Rééquilibrer le taux de promotion en respectant le taux de mixité des populations concernées ;
- Permettre un accès plus large des femmes aux postes d'encadrement ;
- Favoriser les passerelles entre les différents métiers, au bénéfice des femmes comme des hommes. *Ex : DELOITTE – mise en place d'une offre VAE pour les collaborateurs les moins qualifiés et en particulier les assistantes ; ALTADIS – actions de formation pour permettre à des femmes d'entrer dans le groupe des Ouvriers Professionnels, jusqu'à présent uniquement constitué d'hommes.*

### 3.2.3. Diagnostiquer et évaluer :

Les entreprises mettent en œuvre un suivi statistique particulier, pour beaucoup à partir des indicateurs qui ont été définis dans le cadre d'un accord égalité professionnelle et/ou sur la base des indicateurs qui figurent dans le rapport de situation comparée.

Les indicateurs sont classés en quatre thèmes :

- Les conditions générales d'emploi (répartition par catégorie socioprofessionnelle selon les différents contrats de travail, pyramide des âges par catégorie socioprofessionnelle, répartition des effectifs selon la durée du travail, etc.) ;
- Les rémunérations (éventail des rémunérations, rémunération mensuelle moyenne, etc.) ;
- La formation (répartition par catégories professionnelles selon la participation aux actions de formation, etc.) ;
- Les conditions de travail (exposition à des risques professionnels, etc.).

Le rapport de situation comparée recense également les mesures prises au cours de l'année écoulée en vue d'assurer l'égalité professionnelle, les objectifs prévus pour l'année à venir et la définition qualitative et quantitative des actions à mener à ce titre, ainsi que l'évaluation de leur coût. Il indique aussi les conditions de leur mise en œuvre, les contraintes qu'elles ont pu engendrer pour l'entreprise et pour les intéressés, et enfin les coûts qu'elles ont générés et les gains qu'elles ont permis de réaliser.

Le maniement des données relatives à l'égalité professionnelle est complexe. Peu outillés sur le plan du diagnostic, certains employeurs risquent de produire des éléments d'analyse faussés ou de **valoriser des données qui ne refléteraient pas la réalité de l'entreprise et ne révéleraient pas - ou seulement partiellement - certaines inégalités**, mettant en place des mesures correctives peut-être insuffisantes. Pour éviter ce risque, la formation à l'égalité professionnelle des acteurs en charge du sujet en interne (RRH, IRP) et l'appel à une expertise externe sont vivement recommandés.<sup>30</sup>

Sont proposés en annexe à titre d'exemple, deux exemples de « tableaux de bord » sur lesquels peuvent utilement s'appuyer les entreprises pour réaliser un état des lieux de la situation, construire un plan d'actions et suivre les résultats :

- L'un tiré du récent rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (juillet 2009) qui liste « 10 leviers pour l'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes » ;
- Le second, extrait du dossier de candidature au label Egalité, qui permet de faire le point sur les actions menées.

### Au-delà des chiffres...

Se pose clairement la **question du diagnostic et de l'évaluation** : un état des lieux rigoureux passe à la fois par des analyses statistiques approfondies sur le recrutement et la carrière des salariés afin de traquer les écarts injustifiés mais également par une prise de recul par rapport au mode de fonctionnement de l'entreprise, de son organisation du travail et de sa culture. Cette démarche doit être menée en concertation avec les partenaires sociaux et suppose une qualification spécifique des équipes RH en la matière.

Les indicateurs peuvent être adaptés.

En effet si le rapport de situation comparée prévu par la loi recèle nombre d'informations, il doit nécessairement être enrichi par des données susceptibles de rendre compte des spécificités de l'entreprise.

<sup>30</sup> Voir notamment la possibilité pour le comité d'entreprise de recourir à une expertise libre pour mener à bien ses missions. Article L.2325-41 du Code du travail.

Dans son étude publiée en 2006, le *Lab'Ho* par exemple invite les entreprises à se doter de certains indicateurs aux vertus pédagogiques :

- Indicateurs touchant aux comportements des hommes : congé paternité ; démissions (motivations différentes hommes / femmes), demandes de congé parental d'éducation, pères avec enfants à charge ;
- Hommes et femmes à temps partiel : données concernant l'absentéisme ; accès à la formation continue (notamment au management) et son impact dans le parcours professionnel (plus révélateur que le nombre de jours passés en formation) ;
- Suivi des flux et pas simplement des stocks : suivi de cohortes de salariés selon l'année d'entrée, la filière professionnelle...

Le diagnostic doit s'appuyer également sur des éléments structurels qui peuvent se révéler stratégiques comme le système des classifications et de filières.

Comme le remarque la Dares dans son étude sur les disparités de rémunérations entre les hommes et les femmes<sup>31</sup> :

*« La discrimination à l'encontre des femmes se traduit plus par des différences d'accès aux emplois à diplôme et expérience équivalents que par une différence de rémunération à poste identique. La question n'est pas tant « combien un chef de projet informatique homme va être rémunéré davantage que son homologue féminine ? » que « quelle est la perte de rémunération encourue par les femmes qui ne sont pas chefs de projet alors qu'elles pourraient l'être ? ».*

Les inégalités ne sont ainsi pas tant liées au fait d'être hommes ou femmes que d'appartenir à telle ou telle filière, les plus féminisées étant très souvent les moins avantageuses.

En complément du suivi chiffré, certaines entreprises mènent des diagnostics approfondis afin d'identifier les causes des inégalités ou des freins à la carrière des femmes. Ces diagnostics portent sur les souhaits d'évolution et le ressenti des salarié(e)s (AUCHAN) ; les inégalités de traitement dans les process RH à partir de traitements statistiques très détaillés ou de suivis de cohortes (PPR ; LA POSTE, TOTAL) ; ou des thèmes plus précis comme l'impact de la parentalité sur la carrière (LA POSTE).

*Afin de s'appuyer sur une base commune de connaissances pour la négociation Egalité professionnelle, TOTAL a proposé aux partenaires sociaux de faire réaliser une importante étude par un expert externe sur les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes. Les partenaires sociaux ont été impliqués du cahier des charges à la restitution des résultats. Un modèle d'analyse<sup>32</sup> a été élaboré à partir de la base de données des salaires enrichie d'éléments historiques des 15 000 salariés de la branche pétrole en France.*

<sup>31</sup> Document d'études n°80, janvier 2004.

<sup>32</sup> Modèle économétrique d'analyse de la variance univariée.



*Plus approfondi qu'une simple comparaison entre les moyennes, il présente l'avantage de déterminer les écarts de salaires « toutes choses égales par ailleurs ». Vingt-cinq variables ont été testées dans l'analyse (le sexe, le coefficient, l'âge, l'ancienneté, la formation professionnelle, le lieu de travail, le type de poste, le temps partiel, l'expatriation, le congé maternité ou parental, le congé maladie, la situation familiale, etc). Les résultats de l'étude statistique ont été confrontés à la perception des salariés, par des entretiens qualitatifs.*

Ces actions de diagnostics quantitatifs et qualitatifs s'appuient parfois sur des groupes de travail internes : SAFRAN (2006), DEXIA (livre blanc 2006), DANONE (Groupe de travail interne sur le plafond de verre 2005) ou des groupes de travail plus pérennes chez BNP PARIBAS (groupe Mix City), AUCHAN (comité sur la promotion des femmes aux postes de direction).

### Vigilance sur les temps partiels

En 2007, 31% des femmes et 6% des hommes étaient à temps partiel sur des postes souvent moins qualifiés que les temps complets.

Le temps partiel est dans la pratique un facteur de discrimination parce qu'il tend à exclure les salariés concernés, en majorité des femmes, de l'accès à certains postes, certaines formations et freine leur carrière.

Plusieurs actions peuvent être mises en œuvre afin de favoriser l'aménagement et l'organisation du temps de travail, et faire en sorte qu'ils ne soient pas pénalisants pour les salariés concernés :

- **Faciliter le passage d'un temps plein à un temps partiel** et inversement ;
- **Garantir les mêmes droits à formation** : tenir compte de l'organisation matérielle des temps partiels pour programmer les stages de formation professionnelle ; assimiler à du temps de travail effectif le temps consacré par des salariés à temps partiel à des formations hors de leur horaire de travail ; organiser des stages à proximité du lieu de travail ;
- **Garantir les mêmes évolutions de carrière** : entretien avec le RRH pour les salariés n'ayant pas changé de poste depuis 5 ans ; appréciation individuelle fondée sur le travail accompli au regard des objectifs fixés ; définition des objectifs en cohérence avec le temps de travail ;
- **Garantir les mêmes évolutions salariales** : mesures individuelles d'augmentation salariale accordées seulement sur des critères de compétence et performance ;
- **Garantir les mêmes avantages sociaux** notamment pour les droits à la retraite<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> La Loi du 21 août 2003 a ouvert aux salariés à temps partiel la possibilité de cotiser à l'assurance vieillesse au niveau de la rémunération équivalente au temps plein – art L241-3-1 Code de la sécurité sociale

### 3.2.4. Favoriser l'accès à l'encadrement et accompagner le développement de carrière des potentiels féminins

Malgré l'élévation du niveau de formation des femmes, l'accès à des postes d'encadrement et de direction reste plus difficile que pour les hommes et elles sont peu présentes dans les instances décisionnelles. Globalement les entreprises comptent environ 17% de femmes dirigeantes et le seuil des 10% de femmes dans les conseils d'administration des sociétés du CAC 40 n'a été franchi qu'au printemps 2008, pour redescendre en 2009 à 8,8% (Baromètre Capitalcom 2009).

Outre les stéréotypes existant en amont lors de l'orientation professionnelle et en aval sur la moindre disponibilité supposée, le manque de réseau figure également parmi les obstacles rencontrés par les femmes à l'accès aux postes à responsabilités.

Actions pour garantir l'égalité de traitement :

- Tendre vers la **parité des jurys de sélection et de recrutement** pour certains postes de direction (AUCHAN) ;
- **Contrôle et validation par le comité de direction des candidatures proposées par le manager** et exigence de justification systématique en cas d'absence de candidature féminine (FRANCE TELECOM : au moins une femme dans la liste des candidats sélectionnés ; AREVA : priorité aux femmes dans les revues des talents) ;
- **Augmentation de l'âge limite de détection des hauts potentiels ;**
- **Application des mêmes critères de détection des hauts potentiels** pour les femmes et les hommes ; ce qui nécessite de travailler sur certains critères présentés comme incontournables mais excluant les femmes, comme celui de la disponibilité ou de la mobilité. C'est l'occasion de réfléchir à l'aménagement des parcours professionnels, notamment par la prise en compte des différents cycles de vie d'un salarié en envisageant, pour les périodes où il serait moins disponible ou mobile, des postes sans contraintes de déplacement et/ou des aménagements d'agendas-ex : alternance entre des postes à responsabilités opérationnelles et fonctionnelles).

*Depuis 2007, HSBC réalise un diagnostic sur la sélection et la carrière des potentiels féminins afin de sensibiliser les managers au moment de l'identification des talents. La revue des talents est réalisée chaque année mondialement sur des critères promouvant le mérite et le potentiel d'évolution.*

## Mesures d'accompagnement des femmes à haut potentiel :

- Mise en place de **réseaux internes** pour permettre de favoriser l'accès à des postes à responsabilités et la prise de fonction de femmes cadres<sup>34</sup> : réseau « Women's Network » de GENERAL ELECTRIC (1997) ; « Les Esperluettes » de FRANCE TELECOM (1998) ; groupe « Elles » d'IBM France (1999) ; réseau O'PLURIEL d'AIR LIQUIDE (2002) ; réseau des femmes du Groupe EDF (2004) ; réseau « Accent sur Elles » d'ACCENTURE France (2004) ; programme spécifique « Women in PWC » monté par « PRICEWATERHOUSECOOPERS », LOGICA (Communauté de managers féminins dite Pluri-L), DELOITTE (réseau interne de 240 femmes managers-associées et un réseau de 25 femmes associées).
- **Mentoring** (système de parrainage avec objectifs précis et possibilité d'accéder à un poste senior) et **coaching** (accompagnement individuel dans un moment clé de la vie professionnelle par un coach, lors d'une nouvelle prise de poste par exemple, souvent réalisé par un prestataire externe), **formations spécifiques pour les femmes** (leadership) : « cross-mentoring » entre IBM et DANONE, BARCLAYS BANK, SODEXO, DELOITTE, EADS, AUCHAN.

**Développement des réseaux de femmes inter-entreprises** (Femmes et Sciences, Elles bougent, Grandes écoles au féminin...).

### 3.3. Actions de formation et de communication interne

Les entreprises engagent des actions de communication qui informent les salariés de leurs droits (diffusion d'un accord égalité professionnelle, plaquette sur la maternité et/ou la parentalité, communication sur l'aide aux services), et les sensibilisent sur les stéréotypes de genre et les atouts de la mixité.

#### « Ringardiser les stéréotypes sexués »

Dans une étude réalisée en 2006 sur l'égalité entre les hommes et les femmes dans les entreprises, le Lab'Ho, observatoire du groupe ADECCO, constate que les représentations stéréotypées freinent considérablement l'avancée de l'égalité professionnelle. Il préconise de communiquer sur l'engagement de l'entreprise et travailler à la diffusion de contre-exemples contribuant à « ringardiser les stéréotypes sexués ». Il s'agit d'un véritable enjeu qui consiste à :

- avoir un discours centré sur les compétences (il n'y a pas de compétences féminines ou masculines) ;
- valoriser les talents féminins au plus haut niveau de l'entreprise et les métiers majoritairement occupés par des femmes ;

<sup>34</sup> Plusieurs fiches ont été consacrées aux réseaux de femmes dans le répertoire de bonnes pratiques disponibles sur le site de la HALDE.

- valoriser les cadres dirigeants masculins qui véhiculent une image plus atypique que celle traditionnellement attendue, comme des dirigeants à temps partiel ;
- diffuser des messages positifs sur la parentalité, en particulier la place des pères ;
- travailler sur la culture du présentisme (autant dans la communication que dans les pratiques d'évaluation) et les images véhiculées pouvant avoir un impact indirect sur les décisions de recrutement ou de promotion (jeune femme = potentielle grossesse, ou mère = potentiellement indisponible et non mobile).

Ont ainsi été signalées par les entreprises les actions suivantes :

- Diffusion d'un CD de formation à l'accord égalité professionnelle pour les salariés, les managers, les gestionnaires RH et les organisations syndicales (EDF) ou de guides de bonnes pratiques (AREVA, AXA, VINCI, FRANCE TELECOM) ;
- Articles dans la presse interne ou sur Intranet ;
- Actions évènementielles : exposition « Journée annuelle de la femme » (AIR FRANCE) ; exposition photo « portraits de femmes » itinérante sur les sites d'AXA FRANCE ;
- Rédaction et publication de livres blancs par des femmes cadres de l'entreprise (DEXIA, ex-SUEZ) ;
- Création de blogs de discussion, ponctuels ou plus pérennes sur des sujets ayant trait à l'égalité professionnelle et à la mixité (VEOLIA ; TOTAL ; DELOITTE).
- Courriers envoyés à toutes les femmes cadres pour faire part de l'implication de l'entreprise sur le thème de « la promotion des femmes à des postes de direction » (AUCHAN).

Ces actions d'information et de communication contribuent pour les entreprises citées à susciter davantage de candidatures féminines sur des postes majoritairement occupés par des hommes ou des postes d'encadrement.

**Rares sont cependant les entreprises qui signalent des actions de formation** en matière d'égalité professionnelle visant aussi bien les responsables RH, les managers, que les partenaires sociaux souvent formés dans le cadre des commissions égalité de suivi des accords, ou encore les femmes elles-mêmes. Il s'agit plutôt de sensibilisations dans le cadre de groupes de travail incluant les membres du comité exécutif (DANONE) ou d'outils de sensibilisation largement diffusés à l'occasion de la signature d'accords (EDF, AREVA). Seule HSBC signale une formation des managers sur la prise en compte de la parentalité.

### 3.4. Conciliation entre vie privée, vie professionnelle & parentalité

Conciliation entre vie privée, vie professionnelle et parentalité sont des thèmes qui concernent l'ensemble des salariés, questionnent les modes d'organisation et de gestion de l'entreprise, et présentent un impact fort en termes d'égalité des chances, d'efficacité pour l'entreprise et de motivation au travail.

D'après les résultats d'un sondage lancé par l'Observatoire de la parentalité et paru en février 2009 sur les attentes des salariés-parents en matière de conciliation vie professionnelle et vie privée :

- 97% d'entre eux affirment que l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale est un sujet de préoccupation important ;
- Mais 72% des salariés-parents considèrent que leur employeur ne développe pas d'action sur ce sujet et 62% estiment que leur « supérieur hiérarchique direct » ne prend pas en compte cette situation.

#### **Les salariés-parents souhaitent un accompagnement professionnel tout au long de la vie familiale :**

- Les services : les salariés-parents sont davantage demandeurs d'aides régulières à l'organisation de la vie quotidienne (travaux à domicile, pressing ; solutions permanentes de garde des enfants) que de dispositifs ponctuels (accès à des spécialistes de l'éducation et de la famille) ;
- Les aides financières : ils privilégient les soutiens durables (mutuelles avantageuses pour les familles), sur les soutiens plus ponctuels (prime à la naissance ou pour d'autres événements familiaux) ;
- L'organisation du travail : ils sont plus attachés à des règles permanentes (travail à domicile et télétravail ; limitation des réunions tôt le matin ou tard le soir) qu'à des dispositifs occasionnels (congrés familiaux rémunérés, congrés parentaux) ;
- L'organisation professionnelle interne : ils préfèrent une révision globale des processus de gestion RH, plutôt que des temps d'échange lors des entretiens annuels, sur les enjeux de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.

**Cependant, peu d'entreprises interrogées mettent en avant des actions** pour favoriser la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. Les actions citées concernent :

- **Le congé maternité** en premier lieu : information, neutralisation de la période de maternité dans l'attribution des augmentations, maintien du lien avec l'entreprise.

*Ex : pour faciliter le retour d'un congé parental long, **HSBC** propose à ses salariés des formations (métier, réglementaire ou management) ou la possibilité de suivre un stage d'actualisation des connaissances du Groupe et de ses enjeux.*

- Valorisation du **congé paternité** et maintien de la rémunération pendant le congé.

*Ex : dans le cadre de sa politique en faveur de l'égalité professionnelle, **BNP PARIBAS** a souhaité mobiliser et sensibiliser ses collaborateurs masculins. Ainsi en plus des actions visant à permettre une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle (conciergerie d'entreprise, plaquettes d'information...) et de l'indemnisation du congé paternité, une enquête spécifique a été menée par un sociologue auprès de salariés masculins sur ce thème.*

- Mise à disposition de **services permettant une meilleure conciliation des temps de vie** (conciergerie, crèche d'entreprise).
- **Organisation du travail adaptée aux contraintes familiales** : télétravail, horaires de réunion, prise en charge des frais de garde d'enfants occasionnés par des formations hors temps de travail.

*En décembre 2008, **L'OREAL** signait un accord de conciliation vie professionnelle/vie privée en complément de l'accord Egalité professionnelle, qui prévoit notamment : une expérimentation du télétravail, la mise en place d'une charte posant les principes de bonne tenue de réunions, l'adaptation des postes pour les collaborateurs à temps partiel.*

Des actions peuvent être mises en œuvre pour garantir les droits des salariés absents et faciliter le bon déroulement de leur carrière. Cela suppose notamment pour l'entreprise une **réflexion sur les différents modèles familiaux** qu'elle doit appréhender (ex : accorder les mêmes droits aux salariés pacés ou vivant en concubinage que ceux ouverts aux salariés mariés).

Les actions pour faciliter et valoriser l'articulation vie professionnelle et vie familiale sont plus efficaces lorsqu'elles sont accompagnées de mesures **d'anticipation sur l'organisation du travail** (visibilité sur les départs, remplacement, prise en charge de certaines responsabilités durant le congé par les collaborateurs en place, anticipation des retours, calibrage des objectifs en fonction du temps de travail, etc.).

Les retours d'information des entreprises sur les actions menées en matière d'égalité professionnelle sont riches, et indiquent les axes sur lesquels il faut travailler davantage :

- Mettre en place une politique globale qui prenne en compte les aspirations de tous les salariés hommes et femmes, qui fasse évoluer les process RH et la culture d'entreprise ;
- Approfondir les démarches de diagnostic partagé, en se saisissant du rapport de situation comparée comme outil de dialogue et d'évaluation ;
- Développer les actions de formation, en particulier à destination du management ;
- Mieux prendre en compte les sujets liés à la parentalité, qui interrogent l'organisation globale du travail.

#### 4. L'ÉGALITÉ ENTRE PROFESSIONNELLE ET QUELQUES RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN

En matière d'égalité professionnelle, il existe de nombreux sites mettant à disposition des informations et des outils utiles, parmi lesquels :

- Le site du ministère du Travail (Service du Droit des Femmes)  
<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/bloc-ministere-dispositif-action.../actions-communication-publications/publications-outils-communication.html>
- Les outils de l'ORSE (Observatoire pour la Responsabilité Sociale des Entreprises)
  - Répertoire des bonnes pratiques :  
<http://www.egaliteprofessionnelle.org/>
  - Le guide « Promouvoir la parentalité des salariés masculins » :  
[http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/actualite/guide\\_promotion\\_parentalite.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/actualite/guide_promotion_parentalite.pdf)
- Arborus - Club des signataires du Label Egalité -  
<http://www.arborus.org/Label-Egalite/>
- Réseau des grandes écoles au féminin -  
<http://www.grandesecolesaufeminin.net/>

## Au niveau européen :

- Le site de l'Union européenne - [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/index\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/index_fr.htm)
- Projet européen « Timetis » sur l'égalité hommes/femmes dans la vie personnelle et professionnelle (Emergences) - <http://www2.conciliationdestemps.fr/web/index.php>
- Le réseau européen RACINE : [http://www.racine.fr/frontblocks\\_racine/navigation/news/Publications\\_Lesoutilsrelatifsal'egaliteH/F-46-104893-1.htm](http://www.racine.fr/frontblocks_racine/navigation/news/Publications_Lesoutilsrelatifsal'egaliteH/F-46-104893-1.htm)
- Le site Femmes-emplois : Soutenu par le ministère du Travail, l'AFPA et le Fonds Social Européen, il donne des informations sur toutes les questions qui concernent la vie des femmes dans leur rapport quotidien au travail. On y trouve des témoignages, des fiches pratiques et de nombreux dossiers. Le but est de faire avancer l'égalité dans le monde de l'emploi. <http://www.femmes-emploi.fr/>