

MBA Management des Ressources Humaines – Promotion 2004-2005



***L'égalité professionnelle
hommes-femmes :***

Contrainte légale ou facteur de performances ?

*« L'égalité ne se décrète pas, elle s'organise »
Cristina Lunghi, Présidente Fondatrice d'Arborus*

Travail réalisé par :

*Olivier LAVICTOIRE, Laure PELUSO, Patrice VIVANT, Christelle VULLIEN
Avec le soutien de Laurent BUTLER , EDF-DEV*

Remerciements

Nous tenons à exprimer nos remerciements à toutes les personnes qui nous ont soutenus durant ce programme de formation.

Nous remercions tout particulièrement :

- *le corps professoral du MBA*
- *Christiane Isserte, pour sa constante bonne humeur à nos côtés*
- *Les participants pour la richesse de nos échanges*
- *Nos sociétés respectives pour leur soutien dans notre démarche*
- *Nos conjoints pour nous avoir « supportés » pendant le MBA*
- *Les professionnels qui ont pris le temps de nous recevoir :*
 - *François Fatoux, Délégué général de l'ORSE,*
 - *Rachel Silvera, économiste, maître de conférence à Paris X Nanterre, membre du groupe de recherche MAGE du CNRS,*
 - *Evelyne Polzhuber, Chargée de Mission à l'ARACT Ile de France,*
 - *Cristina Lunghi, Présidente fondatrice d'Arborus,*
 - *Daniel Caille, Directeur Général de Dexia Crédit Local,*
 - *Yves Gaillot, Responsable du Recrutement de Dexia Crédit Local,*
 - *Michel Berrehouc, Directeur du département Ressources Humaines, Relations Sociales et Cadres Dirigeants, Fédération nationale du Crédit Agricole,*
 - *Laure Vinçotte, Chargée de mission diversité, délégation aux cadres dirigeants, Gaz de France,*
 - *Marie-Hélène Jacquot, Responsable Ressources Humaines, Sogep*

Nous remercions tout spécialement Laurent Butler, pour sa disponibilité, son soutien et ses conseils dans le développement de cette problématique.

I. EGALITE DES CHANCES ET DIVERSITE : VERS UNE PRISE DE CONSCIENCE ?	9
1) Panorama de la situation des femmes dans l'Union Européenne.....	9
2) Egalité hommes-femmes : un concept en constante évolution	10
i. Origine des concepts.....	10
ii. Différences entre les concepts	11
a) Egalité, mixité et diversité	11
3) Les raisons de l'engouement sur le sujet	12
i. L'évolution culturelle et sociale.....	12
ii. L'évolution des politiques et législations en matière d'égalité professionnelle.....	14
a) Le rôle des organisations internationales	14
b) La législation européenne	15
c) La législation française	17
II. FEMMES, PROMOTION ET CARRIERES : LES RAISONS DU PLAFOND DE VERRE	23
1) Ce que pensent les femmes ce qu'en disent la hommes :.....	23
2) Les carrières au féminin.....	24
i. La sous représentation des femmes aux postes de pouvoir : le plafond de verre	24
a) Définition : plafond de verre – plancher collant – parois de verre	24
b) Ségrégation horizontale et verticale	25
ii. Les raisons de l'existence du plafond de verre	27
a) Les stéréotypes de genre	27
b) Le poids du genre dans l'orientation scolaire et la formation continue.....	28
iii. Dans l'entreprise, les freins à l'évolution des carrières féminines.....	30
a) Freins organisationnels	30
b) Freins culturels : des freins reconnus par tous, mais sur des critères différents	33
c) Un management encore majoritairement masculin	34
3) Femme, professionnelle et mère, une conciliation faite de compromis	35
i. La rareté de la double carrière dans le couple.....	35
ii. Vie professionnelle et maternité.....	35
iii. Le poids des interruptions de carrières	36
a) La question des cycles de carrière.....	36
b) Mobilité et fonctions opérationnelles, les clés de la promotion	37
4) Des destins professionnels différents selon le genre.....	38
i. Carrières inégales : des processus de détection des hauts potentiel à revoir.....	38
ii. Les différences de rémunérations malgré la législation	39
a) Les inégalités salariales au sein de l'Union Européenne et en France	39
b) Des facteurs explicatifs à ces écarts	41
c) Un écart qui reste inexplicé : discrimination liée au genre ?	42
III. UNE IMPLICATION DIFFERENTE DES ACTEURS DANS LA PROBLEMATIQUE	44
1) Des entreprises toutes concernées par la problématique...en théorie.....	44
i. Des PME dans l'ombre des grandes entreprises	44
i. Des degrés d'urgence et de priorité à consacrer au sujet différents pour les PME	45
ii. Et pourtant	46

2) Les positions des partenaires sociaux quant à l'égalité professionnelle hommes-femmes	47
i. <i>Organisation de la réflexion des syndicats en matière d'égalité professionnelle hommes-femmes.....</i>	47
ii. <i>Positions sur l'égalité professionnelle hommes femmes des différentes confédérations</i>	49
iii. <i>Positions sur l'égalité professionnelle hommes femmes des représentants des employeurs</i>	51
3) Des pouvoirs publics soucieux de préserver le modèle français : « le libre choix des familles ».....	53
i. <i>Le faible développement des crèches d'entreprise.....</i>	53
ii. <i>La mobilisation des pouvoirs publics, des efforts indéniables.....</i>	54
4) Des femmes toutes concernées par la problématique...en théorie	55
i. <i>Femmes et réseaux contre la discrimination</i>	55
ii. <i>Le jeu en vaut-il la chandelle ?</i>	58
a) <i>Des arbitrages individuels : des choix de vie</i>	59
b) <i>Une ambition moins affirmée et des difficultés à se projeter dans des postes de direction.....</i>	60

IV. APPROCHE PRAGMATIQUE DE LA LOI PAR LES ENTREPRISES : LES POLITIQUES DE FEMINISATION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE..... 62

1) Motivations des entreprises en faveur des politiques de féminisation	62
i. <i>Le socle psychologique de la démarche : l'apport de valeurs féminines complémentaires aux valeurs masculines</i>	63
ii. <i>Les motivations premières pour la mise en place d'une politique de féminisation : un outil de marketing RH</i>	65
a) <i>Le « Label Egalité » français</i>	66
b) <i>Deux autres démarches européennes</i>	68
c) <i>Les classements.....</i>	69
d) <i>L'égalité professionnelle hommes-femmes comme investissement socialement responsable.....</i>	70
iii. <i>Des motivations pragmatiques : faire de la féminisation un enjeu managérial de la performance</i>	72
a) <i>Une politique de féminisation, oui, mais qu'elle soit rentable et source de performances !</i>	72
b) <i>Impact des politiques de féminisation sur les performances humaines :</i>	74
c) <i>Impact des politiques de féminisation sur les performances commerciales</i>	80
d) <i>Impact des politiques de féminisation sur les performances financières des entreprises et sur leur rentabilité :</i>	82
2) Réflexions autour des motivations exposées par les entreprises.....	83
i. <i>Attention au renforcement des stéréotypes</i>	83
ii. <i>Quelle pérennité des politiques de féminisation ?</i>	84
iii. <i>Limites de la démonstration sur les liens entre politiques de féminisation et performances</i>	84
a) <i>Impacts des politiques de féminisation sur les performances difficilement mesurables :</i>	84
b) <i>Problématiques liées à la définition même de la performance : un difficile mariage entre un enjeu humain (la diversité) et une notion de gestion financière</i>	85
3) Les ressources humaines parties prenantes au service d'une solution intégrée.....	86
i. <i>Le « gender mainstreaming » comme solution intégrée</i>	87
ii. <i>Donner à la politique d'égalité hommes femmes un système de mesure</i>	88
iii. <i>Donner des priorités aux actions</i>	90

ANNEXES

I. Textes fondateurs.....	95
Annexe 1 : Traité instituant la Communauté européenne.....	95
Annexe 2 : Directive 76/207/CEE.....	96
Annexe 3 : Directive 2002/73/CEE.....	96
Annexe 4 : Directive 75/117/CEE.....	97
II. Données statistiques.....	98
Annexe 5 : Taux de scolarisation des filles e des garçons dans l'enseignement supérieur	98
Annexe 6 : Effectifs des classes supérieures, par niveau et par sexe	98
Annexe 7 : Les étudiants par type d'établissement	99
Annexe 8 : Taux d'accès à un stage de formation selon l'employeur	99

Annexe 9 : Salaire net annuel moyen selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle dans le secteur privé et semi-public	100
Annexe 10 : Répartition et salaire net fiscal annuel moyen par sexe des cadres	100
Annexe 11 : Liste non-exhaustive des réseaux féminins.....	101
BIBLIOGRAPHIE	102

Introduction

A l'heure de la mondialisation, la plupart des entreprises des pays développés se sentent désormais concernées, et sont évaluées, sur les interactions qu'elles ont avec leur environnement. Cette prise de conscience est aujourd'hui placée sous différents vocables, comme la Responsabilité Sociétale des Entreprises, ou encore le Développement Durable.

Un des volets de cette préoccupation a été mis au cœur du débat public en France depuis 2001 avec la loi sur les nouvelles régulations économiques qui oblige les entreprises cotées à fournir des informations dans leur rapport de gestion « *sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité* ». Parmi les données sociales, figure « l'égalité professionnelle ».

En effet, loin du précepte « à travail égal, salaire égal », on constate aisément qu'encore trop peu de femmes accèdent aux comités de direction de grands groupes, qu'elles sont moins bien payées et plus exposées au chômage et à la précarité que les hommes.

Pour les DRH, seules quelques femmes font exception, comme Cathy Kopp, chez Accor, Sophie Guieysse, chez LVMH ou encore Catherine Chouard, chez Elior.

Et du côté des syndicats, hormis la période Nicole Notat, ils restent très masculins...
Le monde du travail reste-t-il donc exclusivement un univers masculin lorsqu'il s'agit de prendre des décisions ?

Les préjugés perdurent dans les entreprises et dans la société et les filles continuent de s'orienter vers les filières de formation les moins porteuses.

De son côté, l'Etat est intervenu pour essayer d'établir une situation plus équitable, en légiférant à plusieurs reprises, soit à son initiative propre, soit en intégrant les directives européennes émanant notamment de la législation des pays scandinaves.

Cependant, « on ne gouverne pas par décret » et nous vivons toujours dans un monde emprunt de stéréotypes sexuels. Les choses avancent donc lentement et bon nombre de freins, de plusieurs ordres, persistent, dans un contexte où le déclin démographique de la population active est annoncé et où les seules solutions viables pour y remédier sont pour la plupart orientées vers un meilleur emploi des femmes.

Plus loin donc que le simple problème de l'égalité professionnelle hommes-femmes, il est désormais urgent que les DRH, appuyés par leurs Directions Générales, se saisissent du dossier de la place des femmes dans leurs entreprises, non par philanthropie, mais parce que c'est leur intérêt !

En effet, ce que nous tenterons de démontrer tout au long de notre étude, c'est qu'au-delà des contraintes légales et de la situation démographique préoccupante, une politique de féminisation est surtout une formidable opportunité pour les entreprises de développer de meilleures performances.

DES performances, en effet, car un meilleur équilibre entre les hommes et les femmes semble pouvoir être bénéfique à plusieurs niveaux de l'organisation, mais également dans des domaines très divers.

La problématique hommes-femmes offre donc un ensemble de représentations des hommes et des femmes qui nous poussent à comprendre ce qu'ils ou elles font - ou ne font pas - de façon spécifique.

Par quels mécanismes le genre influence-t-il la détermination du parcours professionnel et du salaire ? Les femmes subissent-elles des comportements discriminatoires ? Ou bien leurs préférences expliquent-elles leur statut sur le marché du travail ? Ce sont là quelques questions sur lesquelles nous avons souhaité nous pencher.

Cela nous donnera, d'ailleurs, l'occasion de revisiter certaines des conceptions que nous prenons pour acquises, d'examiner où elles nous ont entraînés et, sur cette base, d'envisager l'avenir et de quels nouveaux mythes nous pourrions aujourd'hui avoir besoin.

La méthodologie de notre mémoire

Afin de pouvoir traiter la problématique de notre mémoire, « l'égalité professionnelle est-elle un vecteur de performances pour l'entreprise ? », nous avons pris le parti de nous focaliser sur un segment de la population concernée, à savoir les femmes cadres, non par désintérêt pour les autres catégories sociales, mais parce que nous faisons l'hypothèse que les politiques qui seront mises en place en faveur des premières bénéficieront, par effet mécanique, aux secondes.

La méthodologie que nous avons adoptée pour répondre à notre question a été la suivante :

En premier lieu, nous avons pris connaissance de l'actualité du sujet qui a été assez médiatisé depuis le début de l'année. Ce premier travail a été l'occasion d'approfondir nos connaissances respectives et de mettre en commun, au sein de notre groupe de travail, différentes données qui nous ont permis de définir plus précisément nos axes de recherches.

Dès lors, nous avons exploré plusieurs voies pour collecter de l'information. Celles-ci ont été de quatre ordres :

- **Légal** : afin d'appréhender au mieux l'histoire, en France et en Europe, du droit des femmes qui aboutit, aujourd'hui, au projet de loi sur l'égalité professionnelle des hommes et des femmes.
Le droit constituant le référentiel commun à toutes les entreprises, il nous a semblé intéressant de définir au mieux le cadre « minimum » dans lequel elles doivent toutes s'inscrire.
- **Théorique** : au travers des différents ouvrages universitaires ou grand public et des nombreuses études sur le sujet.
Cela nous a permis de voir quels pouvaient être les grands courants de pensée qui existaient, tant sur la notion d'égalité professionnelle, que l'intérêt de l'entreprise à la mettre en place.
- **Terrain** : tout d'abord, grâce à des entretiens qu'ont bien voulu nous accorder l'ARACT (Association Régionale d'Amélioration des Conditions de Travail) et l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) afin de faire un premier état des lieux de la question.

Nous nous sommes ensuite attachés à réaliser des entretiens, entre juin et septembre 2005, avec des représentants d'entreprises engagées dans une démarche d'égalité professionnelle.

Notre travail portant sur les femmes cadres, nous nous sommes prioritairement intéressés à des sociétés de taille importante pour voir comment la question du genre y avait été intégrée dans la politique d'entreprise, cependant nous ne pouvions pas exclure les positions des PME sur ce sujet, qui nous ont permis d'aller plus loin dans le débat.

Dans ce cadre, un guide d'entretien qualitatif a été mis en place afin de collecter des données de même nature à toute fin de comparaison.

D'autre part, nous nous sommes ensuite intéressés à la position et aux attentes en la matière des syndicats.

Lors de notre étude dans les entreprises, qui est en définitive l'endroit où se confrontent les théories, le droit et les pratiques, nous avons cherché à savoir si, en fonction de ce qui avait été fait et des conditions dans lesquelles cela avait été fait, l'égalité professionnelle des hommes et des femmes avait contribué à améliorer les performances de l'entreprise et par quels moyens.

- **Veille sur l'actualité du sujet** : dans les grands quotidiens nationaux, mais également dans la presse spécialisée afin de pouvoir capter toute information pouvant présenter un intérêt pour le traitement de notre problématique.

La synthèse de ces informations nous a amenés à construire une réflexion en quatre parties.

Dans la première, nous ferons un état des lieux en présentant la situation des femmes en Europe, les efforts de la politique communautaire en leur faveur et les dispositions légales qui ont été prises, tant au niveau international, européen et national.

Puis, dans une seconde partie, nous aborderons la thématique de la carrière des femmes et du « plafond de verre ». Nous étudierons donc quels sont les freins internes et externes à l'entreprise dans leur évolution ainsi que la représentation sociale du rôle de la femme.

La troisième partie sera consacrée à l'intérêt que peuvent porter à ce sujet les différents acteurs : les entreprises, les pouvoirs publics, les syndicats et bien sûr les femmes.

Enfin, la dernière partie présentera en quoi les politiques de féminisation sont vecteurs de performances pour l'entreprise et ce qu'on peut être en droit d'attendre de leurs mises en place en tenant compte des limites de cette démarche.

I. Egalité des chances et diversité : vers une prise de conscience ?

L'étude comparée de la situation professionnelle des hommes et des femmes (1) fait ressortir une progression indéniable de la situation de ces dernières depuis une trentaine d'années. La problématique du genre repose sur des concepts qui évoluent avec le temps et qui peuvent porter des significations différentes selon le terme utilisé (2). La prise en compte des différences de traitement selon les genres est somme toute assez récente, les politiques actives internationales, européennes ou nationales en la matière (3) ayant débuté dans les années 70, une vingtaine d'années après en avoir posé le principe dans le Traité de Rome ou le préambule de la Constitution de 1946.

1) Panorama de la situation des femmes dans l'Union Européenne

Selon un rapport de la Commission Européenne du 14 février 2005¹, malgré une réduction sensible des disparités entre hommes et femmes au sein des 25 pays de l'Union Européenne en termes d'éducation et d'accès à l'emploi, l'écart de rémunération reste quasiment inchangé.

Ainsi, avec un taux d'emploi de 55,1% pour les femmes, l'écart entre les femmes et les hommes a diminué de 0,5 points entre 2002 et 2003 pour atteindre un taux de 15,8%. Le taux d'emploi des femmes a par ailleurs progressé de façon encourageante depuis 1990 où il était de l'ordre de 50%, ce qui laissait augurer, au moment de la rédaction de ce rapport, la possibilité d'atteindre l'objectif intermédiaire fixé pour 2005 d'un taux d'emploi de 57%.

Le temps partiel reste majoritairement une attribution féminine avec un taux moyen de 30,4% contre 6,6% chez les hommes, l'écart augmentant depuis 1998.

Par ailleurs, les femmes continuent à être plus touchées par le chômage que les hommes : 10% contre 8,3% en 2004.

Quelques données supplémentaires nous renseignent sur la situation comparée entre les hommes et les femmes en Europe² :

Les femmes réussissent mieux leurs études que les hommes. Elles sont 6% de plus, entre 20 et 24 ans, à obtenir un diplôme de l'enseignement supérieur. Elles représentent 55% des diplômés en Europe, bien que leurs choix d'orientation traduisent les traditionnels stéréotypes de genre, avec en 2001 seulement 36% de femmes diplômées en sciences, mathématiques ou informatique et 21% de femmes sortant des écoles d'ingénieur.

La ségrégation selon le genre, tant au niveau du secteur d'activité que des fonctions exercées demeure stable. Les femmes exercent majoritairement leur activité dans les domaines de la santé et des services, de l'éducation, de l'administration, alors qu'une grande majorité d'hommes travaillent comme techniciens, ingénieurs, responsables financiers et bien sûr managers. Bien qu'un nombre plus élevé de femmes progressent en termes de carrière, les hommes continuent à être deux fois plus nombreux à occuper des fonctions d'encadrement et trois fois plus nombreux à être cadres de direction.

¹ Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement Européen, au Comité économique et Social Européen et au Comité des régions sur l'égalité entre les femmes et les hommes, 14 février 2005

² Source: Report on equality between women and men, 2004. European Commission.
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/com_04_115_en.pdf

En outre, les femmes continuent à assurer la majorité des tâches domestiques ce qui impacte nettement leur évolution de carrière comparativement aux hommes. Ainsi, les femmes ayant des enfants travaillent en moyenne 12 heures de moins que les femmes sans enfants.

Enfin, l'écart de rémunération, manifestation la plus visible du « gender gap », reste stable à environ 16,9% pour les 15 pays de l'Union, 15% en tenant compte des nouveaux entrants. Les femmes représentent 77% des plus bas salaires et le risque de pauvreté est supérieur de 3% par rapport aux hommes.

2) Egalité hommes-femmes : un concept en constante évolution

i. Origine des concepts

Inscrite dans le traité instituant la Communauté Européenne, il faudra près de 40 ans pour donner du corps et des moyens à une politique de développement de l'égalité entre les hommes et les femmes, dont les orientations vont évoluer au fil de « l'histoire » européenne.

➤ 1970s – La période des droits individuels

Alors que le principe de l'égalité des salaires entre les hommes et les femmes est inscrit dans le Traité de Rome depuis 1957, l'Union Européenne a commencé à réfléchir aux moyens d'arriver à cette égalité près de 20 ans plus tard. C'est en 1975 que la première directive relative à l'égalité des rémunérations a été votée. Elle fut suivie en 1976 par une directive relative à l'égalité de traitement dans l'accès à l'emploi, à la formation et aux conditions de travail. Ce texte a été renforcé en 2002 et étendu à la condamnation du harcèlement sexuel.

D'autres directives ont suivi : égalité de traitement en ce qui concerne les prestations de sécurité sociale (1978), modalités relatives aux congés maternité et conditions de sécurité pour les femmes enceintes et les mères allaitantes (1992), organisation du temps de travail (1993), congé parental et congé pour raisons familiales (1996), charge de la preuve rendant plus facile de prouver les cas de discrimination devant les tribunaux (1997), travail à temps partiel (1997).

La réglementation sur l'égalité de traitement a été efficace dans la lutte contre la discrimination mais pas assez pour assurer l'égalité en tant que telle. Ces politiques étaient axées sur l'idée que les femmes et les hommes devaient être traités de la même façon. Mais du fait que les femmes n'occupent pas les mêmes positions que les hommes dès le départ, l'égalité de traitement ne peut parvenir à l'égalité de rémunération dans les faits.

➤ 1980s – La période des actions spécifiques

Dans les années 80, ont été introduites des actions spécifiques (“positive actions”) pour remédier aux discriminations subies par les femmes. Ce fut le début des politiques féministes, même si elles étaient marginales.

L'Union Européenne reconnaissant le peu d'efficacité de la législation relative à l'égalité de traitement participa au co-financement d'actions spécifiques destinées aux femmes, notamment en ce qui concerne l'accès à la formation.

L'Union adopta par ailleurs des recommandations et codes de bonnes pratiques dans des domaines tels que l'éducation et la formation, la petite enfance, la lutte contre le harcèlement sexuel, la discrimination positive et l'amélioration des conditions d'accès aux postes de décision pour les femmes.

➤ 1990s – La période du « mainstreaming »

Il s'est avéré par la suite que des actions spécifiques en faveur des femmes ne pouvaient être qu'une solution partielle. Elles ne faisaient que préparer les femmes à agir dans un monde dominé par la culture masculine mais ne les préparaient pas à faire valoir leurs propres valeurs et modes de fonctionnement.

Ce constat conduisit à une nouvelle période : la période du gender mainstreaming, où l'attention est portée sur la structure et le système, sur les relations entre les femmes et les hommes et sur leurs besoins individuels. Cette approche obtint un retentissement mondial lors de la quatrième Conférence Mondiale des Nations Unies sur les femmes réunie à Pékin en 1995.

Le concept du gender mainstreaming reconnaît que les structures actuelles ne sont pas sexuellement neutres mais qu'elles favorisent un genre ou l'autre de façon subtile ou parfois moins subtile. Il apparaît alors que les politiques sexuellement neutres auraient plutôt tendance à renforcer les divisions en empirant les désagréments tant pour les femmes que pour les hommes.

Avec ce nouveau concept, vint la demande d'une nouvelle politique admettant que des circonstances diverses tels que l'âge, l'origine ethnique, le handicap ou l'orientation sexuelle avaient également un impact (positif ou négatif) sur la capacité d'une personne à « combattre à armes égales ».

L'Union Européenne adopta cette approche fondée sur le gender mainstreaming en 1996, approche que nous présenterons plus en détail dans la dernière partie de notre développement.

En 1997, le Traité d'Amsterdam confirma l'importance de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes et formalisa officiellement l'engagement de respecter le principe du gender mainstreaming.³

ii. Différences entre les concepts

a) *Egalité, mixité et diversité*

Les termes sont proches mais les concepts sont malgré tout différents et il faut veiller à éviter les confusions de sens – ce que nous faisons souvent – lorsque nous les employons. Nous inspirant d'une étude réalisée pour la Dares⁴, nous pouvons établir les distinctions suivantes :

➤ *Egalité*

Le **principe** de l'égalité professionnelle est inscrit dans la loi française et dans le Traité de Rome de 1957.

Les diverses politiques françaises et européennes essaient d'instaurer l'égalité professionnelle entre les sexes (Loi Roudy - 1983 ; Loi Génisson - 2001 ; accord interprofessionnel du 1^{er} mars 2004 ; Traité de Rome - 1957, portant principalement sur le principe de l'égalité des salaires ; Traité d'Amsterdam - 1997 intégrant la notion d'égalité des chances entre les hommes et les femmes...).

Le principe d'égalité comporte notamment une *dimension éthique*.

³ *Equal guide on gender mainstreaming, novembre 2004.* <http://europa.eu.int/comm/equal>

⁴ *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité, Par Catherine Achin, Dominique Méda, Marie Wierink, Etude Dares, janvier 2005*

➤ Mixité

Les **politiques** de mixité professionnelle sont plutôt d'inspiration anglo-saxonne et liées à une idée d'avantage économique.

Les auteurs de l'étude la définissent à minima comme la « *coexistence des deux sexes dans un espace social, processus dynamique, construit social et historique qui renvoie très directement à la façon dont une société traite la question de la différence des sexes* ».

Ce terme renvoie à une *dimension économique et gestionnaire*. Mais la mixité n'est pas une condition suffisante à l'égalité. En effet, la mixité des professions peut être atteinte en terme de statistique sans que pour autant, à l'intérieur des métiers, n'apparaissent d'égalité des salaires et des chances d'évolution et promotion professionnelle.

➤ Diversité

Ce concept est issu de la problématique managériale de « gestion de la diversité » développée aux Etats-Unis dans les années 80-90. D'une logique de discrimination positive en vogue dans les années 60 on arrive à une logique individuelle de reconnaissance et de valorisation des différences, présentées comme profitables à l'entreprise en matière de performance commerciale et économique.

L'entreprise mènera alors une politique de développement de la diversité (incluant le genre, l'origine, la nationalité, l'âge) afin d'améliorer ses performance humaines et commerciales. L'entreprise est ainsi un acteur de la lutte contre les discriminations et les exclusions.

Le concept de diversité permet ainsi d'intégrer à l'argumentaire économique une nouvelle dimension fortement valorisée : celle de la *responsabilité sociétale des entreprises*.

En règle générale, les entreprises françaises communiquent plutôt sur « l'égalité professionnelle », tandis que des entreprises étrangères ou multinationales présentes en France utilisent plus volontiers le terme plus générique et rassembleur de « diversité ».

3) Les raisons de l'engouement sur le sujet

i. L'évolution culturelle et sociale

La réflexion et les politiques mises en place pour développer l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes s'inscrit dans une évolution sociétale irréversible. Si la marche semble longue et laborieuse, que de chemin parcouru pourtant depuis plus d'un demi siècle !

L'obtention par les femmes en 1944 du droit de vote et de l'éligibilité a été suivie depuis par quantité de déclarations et de mesures qui visaient toutes, peu ou prou, le principe de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En 1946, la nouvelle Constitution inscrit dans son préambule le principe d'égalité entre les hommes et les femmes, tandis que la loi du 19 octobre instituant le premier statut général des fonctionnaires pose le principe de l'égalité entre les sexes.

En 1955, la France fait entrer en vigueur – quatre ans après son adoption – la convention de l'OIT sur l'égalité de rémunération.

En 1958, entrée en vigueur pour la France du traité instituant la Communauté économique européenne (Traité de Rome de 1957), prévoyant la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes.

L'année 1965 fait figure de révolution avec la loi du 13 juillet réformant les régimes matrimoniaux et modifiant le Code civil : les femmes sont désormais autorisées à exercer une profession sans autorisation maritale, à gérer librement leurs biens propres et à ouvrir un compte en banque. Sur l'échelle de l'évolution de l'humanité, rappelons que seulement 40 ans nous séparent de cette date...

En 1972, est promulguée la loi du 22 décembre relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Cette année là, les portes de l'Ecole Polytechnique s'ouvrent aux femmes.

En 1973, entrée en vigueur pour la France de la Charte sociale européenne de 1961 prévoyant l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail égal.

En 1981 : le ministère des droits de la femme voit le jour avec pour première ministre Yvette Roudy qui fera adopter en 1983 la loi sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, modifiant le Code du travail et le Code pénal (dite Loi Roudy).

1984 : le Conseil des Communautés européennes publie une Recommandation sur la promotion positive des femmes dans la vie professionnelle (84/635/CEE). Par ailleurs, la France met en application la convention des Nations Unies de 1979 sur l'élimination de toutes formes de discriminations envers les femmes.

En 2000 : est adoptée une convention entre les ministères de l'Éducation nationale, de l'emploi et de la solidarité, de l'Agriculture et le secrétariat d'État aux Droits des femmes et à la formation professionnelle pour « Promouvoir l'égalité des chances entre les filles et les garçons, les femmes et les hommes dans le système éducatif ».

L'année 2001 a été très prolifique en matière de politique d'égalité : la loi relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (loi Génisson du 9 mai 2001), renforçant les principes de la loi Roudy est publiée au Journal Officiel. Par ailleurs, la loi sur les nouvelles régulations économiques (loi NRE) oblige les entreprises cotées à fournir des informations dans leur rapport de gestion « sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ». Parmi les variables sociales, figure « l'égalité professionnelle ». Enfin, la loi de financement de la sécurité sociale crée le congé de paternité, reconnaissant aux hommes le droit de prendre du temps pour « paterner » au même titre que les femmes.

En 2004, le législateur continue d'encourager le principe d'entreprise « family friendly » avec la création d'un crédit d'impôt pour les entreprises leur permettant de déduire un pourcentage des dépenses engagées pour faciliter la vie des salariés ayant des enfants à charge (Article 98 de la loi de Finances 2004 modifiant le Code général des impôts) pour les mesures suivantes :

- ouverture ou co-financement de crèches,
- formation des parents pendant leur congé parental d'éducation,
- complément de salaire pour les congés de maternité,
- indemnisation des salariés qui ont dû engager des frais exceptionnels de garde d'enfants à la suite d'une obligation professionnelle imprévisible survenant en dehors des horaires habituels de travail.

En 2004 toujours : est signé l'Accord national interprofessionnel relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes (1er mars) et est adoptée la Charte de l'Égalité.

En 2005 : Le premier label « Égalité professionnelle » est délivré à PSA-Peugeot-Citroën (janvier) alors que se prépare une nouvelle loi sur l'égalité salariale faisant suite à l'accord interprofessionnel du 1er mars 2004.

60 ans de politique active en faveur du développement de l'égalité entre les hommes et les femmes... De nombreuses avancées peuvent être soulignées, pourtant, beaucoup reste encore à faire pour parvenir à l'égalité dans tous les domaines. La marche est longue car les révolutions culturelles ne se font pas dans la précipitation... L'évolution législative en la matière, nourrie des avancées sociologiques, constitue déjà un premier levier pour l'évolution des mentalités.

ii. *L'évolution des politiques et législations en matière d'égalité professionnelle*

a) *Le rôle des organisations internationales*

Sans prétendre présenter de manière exhaustive les institutions internationales, il nous paraît important de mentionner l'Organisation des Nations Unies et les institutions spécialisées.

Le principe de non discrimination a été consacré puis décliné dans de multiples conventions adoptées sous l'égide de l'ONU et des institutions spécialisées qui lui sont liées.

Au premier rang de ces influences, il convient de citer la Charte internationale des droits de l'homme, qui comprend :

- la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948),
- Le pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966)
- Le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966)

Ces textes prohibent les discriminations fondées sur la race, le sexe, la langue, la religion, l'origine nationale ou sociale, la fortune ou la naissance.

Une convention internationale de 1979 traite de l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

On peut également mentionner les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), ratifiées par la France, concernant la discrimination d'emploi et de profession (convention n° 111 de 1958), d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes (convention n° 100 de 1951).

Plus récemment, suite au sommet du millénaire des Nations Unies de septembre 2002, l'ONU, dans le cadre de ses 8 Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), s'est fixé pour troisième objectif (OMD 3) de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes⁵. Selon elle, « *l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sont essentielles pour éliminer la pauvreté et promouvoir un développement et une croissance durables. ...L'ONU cherche à faire mieux comprendre les liens essentiels qui existent entre le travail décent, l'élimination de la pauvreté et l'égalité des sexes. Un meilleur accès des femmes à*

⁵ information disponible sur : www.un.org/millenniumgoals/

l'emploi et au revenu est la condition fondamentale pour la réussite des efforts qui sont déployés pour combler l'écart entre les sexes en matière d'éducation et pour l'autonomisation des femmes ».

b) La législation européenne

Depuis la création de la Communauté Economique européenne en 1957, le principe d'égalité de traitement entre les femmes et les hommes fait partie du Traité CE. Au cours des 30 dernières années, ce principe a été mis en œuvre par la législation européenne dans de nombreux domaines et la Cour européenne de Justice l'a largement développé dans sa jurisprudence. La Commission surveille l'application de cette législation et, quand cela s'avère approprié, propose une nouvelle loi.

La Communauté Européenne s'est notamment fixé comme mission de contribuer à éliminer les inégalités et promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes dans l'ensemble de l'Union, conformément aux dispositions des Articles 2 et 3 du Traité CE (prise en compte de l'égalité des chances dans l'ensemble des politiques et actions communautaires) ainsi que de l'Article 141 (égalité entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail) et de l'Article 13 (discrimination fondée sur le sexe sur le lieu de travail ou en dehors).

La stratégie cadre de la Communauté en matière d'égalité entre les femmes et les hommes prévoit une approche intégrée, comprenant la prise en compte généralisée de la dimension d'égalité dans la législation et des actions positives (« gender mainstreaming »). Cette stratégie est soutenue par un programme d'action.

Le programme d'action prévoit une aide financière en faveur de trois grands objectifs : sensibilisation, analyse et évaluation, et renforcement des capacités.

La législation compte actuellement 13 directives dans le domaine de l'emploi, de la sécurité sociale et des biens et services. Une initiative visant à simplifier et moderniser certaines directives existantes est en préparation. Voici un aperçu des textes emblématiques adoptées par l'Union Européenne depuis une trentaine d'années :

➤ Le Traité instituant la Communauté européenne

Le traité comporte un certain nombre de dispositions traitant des droits de l'homme et des libertés fondamentales et notamment du principe de non discrimination en ses articles 2, 3, 13, 137 et 141 (cf Annexe 1)

L'Article 2 du Traité CE stipule qu'une des tâches de la Communauté européenne est de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. L'article 3(2) prévoit que son but doit être d'éliminer les inégalités et de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans toutes ses activités ("gender mainstreaming").

Il existe 3 bases juridiques dans le Traité CE pour la législation de l'UE concernant l'égalité de traitement des femmes et des hommes : l'Article 141(3) en matière de travail et d'emploi ; l'Article 13(1) en dehors du domaine de l'emploi; et l'Article 137 pour la promotion de l'emploi et de conditions de vie et de travail améliorées.

L'article 13 en particulier, habilite le Conseil européen, statuant à l'unanimité, sur proposition de la Commission et après consultation du Parlement européen, à « *prendre les mesures*

nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientations sexuelle ».

D'autre part, l'article 6 du traité sur l'Union européenne précise que celle-ci est fondée sur les droits de l'homme et des libertés fondamentales. Il précise également que l'Union respecte les droits fondamentaux garantis par la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, laquelle comporte en son article 14 des stipulations proscrivant les discriminations.

La législation communautaire dérivée des traités s'est construite par avancées successives, à partir du milieu des années 70. D'abord centrée sur la question de l'égalité entre les hommes et les femmes dans le monde du travail, elle a été étendue, à la suite du traité d'Amsterdam, en 1997, à d'autres critères de discrimination.

➤ Les directives communautaires

Trois directives, dont l'essentiel des dispositions est désormais transposé en droit français, doivent être mises en exergue. Elles intègrent et consolident les principes dégagés par la jurisprudence de la Cour de justice des Communautés européennes.

La directive 2000/78 du 27 novembre 2000 relative à l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail couvre l'ensemble des critères de discrimination énoncés à l'article 13 du traité instituant la Communauté européenne. Portant sur les discriminations directes et indirectes, elle contient des dispositions importantes relatives par exemple à la faculté pour les associations d'apporter un soutien aux victimes, notamment devant le juge, et à l'aménagement de la charge de la preuve au profit du plaignant lorsque sont établis des faits permettant de présumer l'existence d'une discrimination. La directive prévoit aussi, en son article 9, que les états membres veillent à ce que des procédures judiciaires et/ou administratives soient accessibles à toutes les personnes qui s'estiment victimes d'une inégalité de traitement.

La directive 76/207/CEE du 9 février 1976 (cf Annexe 2), modifiée par la **directive 2002/73/CE du 23 septembre 2002** (cf Annexe 3), relative à l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle et les conditions de travail, ainsi que la **directive 2000/43/CE du 29 juin 2000**, relative à l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique, comportent des dispositions similaires.

En outre elles prescrivent dans leurs articles 8 bis & 13 la création d'un ou plusieurs organismes chargés de promouvoir, d'analyser, de surveiller et de soutenir l'égalité de traitement. Ces organismes doivent pouvoir « apporter aux personnes victimes d'une discrimination une aide indépendante pour engager une procédure pour discrimination », « conduire des études indépendantes », « publier des rapports indépendants » et « émettre des recommandations sur toutes les questions liées aux discriminations ».

Le droit communautaire devrait connaître d'autres développements. Le projet de Constitution européenne mentionnait en son article 2 le principe de non-discrimination parmi les valeurs sur lesquelles est fondé l'Union.

Enfin, pour mémoire, citons la **directive 75/117/CEE du Conseil, du 10 février 1975** (cf Annexe 4), qui posait déjà le principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins.

Le 21 avril 2004, la Commission a adopté une proposition de Directive refonte visant à consolider les directives sur l'emploi et le travail et l'égalité de rémunération (y compris le régime professionnel de sécurité sociale), tout en codifiant des éléments de jurisprudence de la Cour européenne de Justice. A côté de cela, il existe déjà une législation sur les travailleuses enceintes et le congé parental.

➤ **La stratégie communautaire en matière d'égalité 2001-2005**

Le Conseil de l'Union Européenne a adopté, le 22 octobre 1999, des conclusions au sujet de la participation équilibrée des femmes et des hommes dans tous les processus de décision et a pris acte de l'ensemble d'indicateurs destinés à mesurer la participation équilibrée des femmes et des hommes dans la prise de décision politique. Le rapport de la Commission sur la mise en œuvre de la recommandation du Conseil concernant la participation équilibrée des femmes et des hommes aux processus de décision a conclu que le résultat global des politiques appliquées depuis 1996 était positif. Toutefois, il ne répondait pas aux attentes formulées en 1996, et d'autres actions étaient donc nécessaires. Parmi elles, on peut notamment mettre en lumière le projet EQUAL.

L'initiative EQUAL constitue un laboratoire d'idées au service de la Stratégie européenne pour l'emploi et du processus d'inclusion sociale. Sa mission est de promouvoir une vie professionnelle plus inclusive, en combattant la discrimination et l'exclusion basée sur le sexe, l'origine raciale ou ethnique, la religion ou les croyances, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. EQUAL est mise en oeuvre par le biais des Etats membres et est financé par le Fonds social européen.⁶

EQUAL présente notamment des exemples de “bonnes pratiques” afin que les meilleures soient adoptées et partagées à travers l'Europe.

c) La législation française

La France ne se distingue pas par son empressement à légiférer en matière d'égalité entre les hommes et les femmes et c'est bien souvent la contrainte communautaire qui la pousse à transcrire les directives pour éviter des astreintes journalières exorbitantes.

Malgré cette frilosité à transcrire dans les faits un principe inscrit dans le marbre de la Constitution, la législation française prohibe d'une façon générale tous les types de discriminations, selon le principe d'égalité devant la loi. Des textes anciens, plusieurs lois françaises et conventions internationales ratifiées par la France énoncent certains principes des directives européennes.

⁶ Les expressions soulignées renvoient aux liens Internet pour la lecture en ligne

➤ La constitution du 27 octobre 1946 et la Constitution de 1958

La constitution du 27 octobre 1946 reconnaît dans son Préambule l'égalité des hommes dans leurs droits comme dans leurs devoirs.

Le préambule « réaffirme solennellement les droits et libertés de l'homme et du citoyen consacrés par la Déclaration des droits de 1789 et les principes fondamentaux reconnus par les lois de la République ». Rappelons que, déjà, la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 août 1789 avait affirmé les principes d'égalité et de liberté dans ses articles 1^{er} et 6.

L'article 3 du préambule de la Constitution de 1946 stipule que « *la loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme* ».

Ce principe sera confirmé dans le préambule de la constitution de la V^{ème} République datée du 4 octobre 1958 qui « proclame solennellement son attachement aux droits de l'homme et aux principes de souveraineté nationale tels qu'ils ont été définis par la Déclaration de 1789, confirmés et complétés par le préambule de la constitution de 1946 ».

Nous pouvons rappeler les textes réglementaires venant en renfort de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes.

➤ La loi du 22 décembre 1972 garantissant, en plusieurs strates successives, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes

- L'article 1er (devenu l'article L. 140-2 du code du travail) pose le principe: « *Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes* ».
- L'article 2 figure aujourd'hui à l'article L. 140-3 du code du travail. Sa vocation est pragmatique. Il vise à préciser les moyens d'éliminer dans l'établissement des rémunérations les causes de discrimination entre les hommes et les femmes, en se plaçant sur deux plans : la corrélation entre rémunération et quantité de travail d'une part, la corrélation entre rémunération et qualité de travail ensuite. Aux termes du premier alinéa, « *les différents éléments composant la rémunération doivent être établis selon des normes identiques pour les hommes et pour les femmes* ». Ces normes peuvent être de deux ordres, liées au rendement ou liées au temps.

Ces dispositions placent le gestionnaire de paie devant un problème insoluble : comment peut-on mesurer – et comparer – la valeur du travail ? Yvette Roudy et son ministère vont tenter de relever le défi en 1983.

➤ La loi « Roudy » du 13 juillet 1983 ou l'introuvable définition de la « valeur égale » du travail⁷

L'article 5 s'attache donc – entre autres – à apporter des critères permettant d'apprécier concrètement la « valeur égale » des travaux, en complétant l'article L. 140-2 du code du travail par la phrase suivante : « *sont considérés comme ayant une valeur égale les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse* ».

⁷ Rapport de la Commission des Affaires culturelles, familiales et sociales de l'Assemblée nationale sur le projet de loi relatif à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, par Edouard Courtial, 3 mai 2005

Il convient de relever que, même ainsi, les difficultés d'interprétation subsistent, laissant une marge d'appréciation au juge.

Il faut noter que cette loi insère par ailleurs d'autres dispositions dans le code du travail (en particulier l'article L. 123-1 actuel), dans la mesure où elle procède également à la transposition de la directive 76/207 du 9 février 1976 présentée précédemment.

Il faudra attendre près de 20 ans pour que cette loi, imprécise et inappliquée (puisque ne prévoyant pas de sanction le cas échéant) soit complétée par une nouvelle réglementation incitant les entreprises à mettre en place des mesures d'égalité professionnelle.

➤ **La loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ou « loi Génisson »**

- Elle rend *obligatoire la négociation collective sur l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise* : l'employeur doit engager une négociation annuelle sur les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans l'entreprise et sur les mesures permettant de les atteindre. Cette négociation s'ouvre à partir du rapport annuel de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise, remis par le chef d'entreprise au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel – rapport dont il est précisé qu'il est établi sur la base d'indicateurs pertinents, reposant notamment sur des éléments chiffrés. L'employeur qui se soustrait à ces obligations est passible de sanctions pénales (en application des règles relatives au « délit d'entrave »). En outre, la loi a intégré dans la négociation annuelle obligatoire prévue à l'article L. 132-27 du code du travail l'objectif d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.
- Au niveau de la branche, une négociation doit désormais également porter, tous les trois ans, sur les mesures tendant à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur les mesures de rattrapage tendant à remédier aux inégalités constatées, notamment pour ce qui concerne les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle et pour ce qui est des conditions de travail et d'emploi.
- Elle institue aussi, dans les entreprises d'au moins 200 salariés, l'obligation pour le comité d'entreprise de constituer une commission de l'égalité professionnelle, chargée de préparer les délibérations du comité d'entreprise sur le rapport de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes au sein de l'entreprise (article L. 434-7 du code du travail).
- Enfin, la loi a modifié le régime de l'aide financière de l'Etat pouvant être accordée à l'entreprise de moins de 300 salariés qui met en oeuvre une action visant à établir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, en particulier en remédiant aux inégalités de fait qui affectent les femmes. Cette action peut être consignée dans un plan d'égalité professionnelle ou être prévue dans le cadre d'un accord collectif.

Cependant, la loi Génisson n'a pas – au moins jusqu'ici – produit tous les effets attendus, ainsi que l'illustre un bilan récent établi par la délégation du Sénat aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes à partir d'un sondage téléphonique effectué sur un échantillon de 2000 responsables de ressources humaines d'entreprises de cinquante salariés et plus. Ainsi il s'avère que 72% des entreprises interrogées n'ont jamais

organisé de négociations spécifiques, plus de la moitié d'entre elles n'ont pas introduit le thème de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les négociations obligatoires déjà existantes, et dans 60 % des entreprises, le rapport de situation comparée n'a jamais été écrit depuis 2002.

Fort de cela, le législateur, encouragé par les objectifs communautaires visant pour 2010 l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, et par l'accord « historique » signé par l'ensemble des organisations syndicales le 1^{er} mars 2004, a estimé nécessaire de proposer une nouvelle loi spécifiquement relative à l'égalité salariale.

➤ **Projet de loi relatif à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes (2005)**

Le texte encore à l'état de projet, a été pour l'instant débattu à l'Assemblée nationale et au Sénat et attend une seconde lecture dans les deux chambres pour respecter la navette parlementaire. Le calendrier de rentrée étant essentiellement consacré jusqu'à fin 2005 à l'examen des projets de loi de finance et de financement de la sécurité sociale, nous devons attendre l'année prochaine pour savoir si ce projet verra le jour. En attendant, les principales mesures sont les suivantes :

- Suppression des écarts de rémunération (art. 1 et 2) avec notamment la neutralisation de l'effet des congés maternités dans l'attribution des augmentations individuelles ;
- Conciliation de l'emploi et de la parentalité ;
- Promotion de l'accès des femmes à des instances délibératives et juridictionnelles ;
- Amélioration de l'accès des jeunes filles et des femmes à l'apprentissage.

Deux autres textes traitant plus largement de la lutte contre les différentes formes de discrimination peuvent également être mentionnés :

➤ **La loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations**

La loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations a établi l'égalité des chances et des droits dans la carrière des travailleurs et a complété très largement le code du travail dans ce domaine.

Elle est venue parachever le dispositif français de lutte contre les discriminations sur le plan juridique, couvrant l'essentiel des directives européennes dans ce domaine, en tout cas en matière d'emploi et de formation.

L'article 1^{er} de la loi protège les salariés dans toute leur carrière : recrutement, stage, formation en entreprise, rémunération, formation, reclassement, affectation, qualification, classification, promotion professionnelle, mutation, renouvellement de contrat, droit de grève, témoignages de discriminations. Selon cette loi, les syndicats représentatifs au plan national ont le droit d'ester en justice même à la place des victimes, dans les conditions prévues par la loi. La loi élargit également la compétence des inspecteurs du travail : elle leur reconnaît le droit de se faire communiquer tout document ou tout élément d'information, quel qu'en soit le support.

- La loi du 30 décembre 2004 promulguant la création de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE)

En application des directives européennes de 2000 et 2002, la loi du 30 décembre 2004 avait pour objet d'instaurer la Haute Autorité en février 2005.

Un décret du 4 mars 2005 a précisé notamment l'organisation générale et administrative, ainsi que les procédures applicables devant la HALDE.

La HALDE se voit confier deux missions principales : le traitement de cas de discrimination et les actions de promotion de l'égalité.

Concernant les cas de discrimination, l'autorité pourra soit être saisie directement par la victime ou par l'intermédiaire d'un représentant français au parlement européen ou encore être saisie conjointement par la victime et une association. Enfin l'autorité pourra également s'auto-saisir, si une victime identifiée ne s'y oppose pas. L'auto-saisine est particulièrement importante en matière de discrimination indirecte, où des pratiques collectives excluant des groupes de personnes peuvent être révélées, sans qu'une intention délictueuse puisse être dégagée et sans qu'on puisse toujours identifier précisément les victimes.

Sans empiéter sur les pouvoirs de la justice, la HALDE pourra mettre à jour des pratiques discriminatoires en aidant les victimes à constituer leur dossier, grâce à un pouvoir d'investigation important permettant notamment de demander des explications, d'auditionner des personnes, de consulter des documents ou même dans certains cas de procéder sur place.

La HALDE pourra également organiser une médiation et obliger la partie incriminée à s'y soumettre, sous peine de publication de ses recommandations.

A l'issue de ce tour d'horizon sur le contexte européen et français, trois conclusions s'imposent d'elles-mêmes :

- Les principes de non-discrimination au sens large et d'égalité entre les hommes et les femmes en particulier font désormais partie de l'ADN constitutionnel européen et français.
- En France, le contexte législatif visant à promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est désormais très complet. En effet, les principes sont affichés dans les nombreux textes de loi relatifs à ce sujet.
- Les instances destinées à promouvoir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes sont en place. Les outils juridiques pour sanctionner les discriminations sont également en place, tant sur le plan civil que sur le plan pénal, et les premiers procès viennent d'aboutir à des règlements qui pourraient faire jurisprudence. Citons par exemple la décision de la cour d'appel de Montpellier qui, le 25 mars dernier, a condamné la société IBM France pour discrimination sexiste à l'encontre d'une de ses salariées. IBM doit la classer au statut cadre et lui verser une indemnité provisionnelle de 30 000 euros. Gageons que cette décision risque d'ouvrir la voie à une judiciarisation de la question fort coûteuse à l'entreprise...

L'ensemble des problématiques abordées dans ces différents textes de loi laisse apparaître en filigrane les freins – nombreux – auxquels sont encore confrontées les femmes malgré la somme de textes réglementaires visant à réduire les inégalités et discriminations à leur encontre.

L'égalité professionnelle hommes-femmes : contrainte légale ou facteur de performances ?

Il est temps à présent d'examiner plus en détail ces obstacles qui empêchent encore une majorité de femmes de percer le « plafond de verre » et d'accéder aux plus hautes sphères de l'entreprise.

II. Femmes, promotion et carrières : les raisons du plafond de verre

Le panorama général de situation a montré que les disparités entre hommes et femmes subsistent toujours en terme de développement de carrière comme nous allons le voir plus en détail (2).

Après avoir défini les phénomènes de « glass ceiling » et de ségrégation (*i*), nous tenterons d'examiner les raisons pouvant expliquer la persistance de ces situations (*ii*) en nous intéressant ensuite aux freins internes à l'entreprise (*iii*). Nous verrons ensuite comment une femme peut concilier vie active et responsabilités familiales (3), et si cette double vie peut être un des facteurs explicatifs à la différence de rémunération qui subsiste entre les hommes et les femmes (4).

Mais avant, laissons la parole à un panel de salariés pour connaître leur sentiment sur la situation (1).

1) Ce que pensent les femmes ce qu'en disent les hommes :

La parité hommes-femmes n'est toujours pas une réalité dans le monde de l'entreprise, même si la situation va en s'améliorant. Voilà, résumé en une phrase, le principal constat de l'enquête en ligne réalisée par Le Journal du Management du 7 au 27 avril 2004. Une enquête réalisée auprès de 503 lecteurs et pour laquelle ont été volontairement analysées les réponses données selon le sexe.

Si la majorité (57,7%) des personnes interrogées indique que les hommes accèdent en plus grand nombre à des postes d'encadrement, des écarts notables se font jour selon le sexe des répondants. Ainsi, les hommes sont 26,9% à penser que la parité est respectée dans leur entreprise, seules 14,1% des femmes sont du même avis. De même, alors que 17,4% des femmes interrogées affirment qu'il n'y a aucune femme ayant un poste à responsabilité dans leur entreprise, seuls 3,8% des hommes répondent la même chose. La divergence d'opinion s'accroît encore sur la question des rémunérations : alors que 63,5% des hommes pensent que les femmes et les hommes bénéficient du même traitement salarial, 70,3% des femmes estiment qu'elles ont un niveau de rémunération inférieur à celui des hommes.

La cause de cette inégalité salariale n'est pas semble-t-il à chercher du côté du potentiel car 82,3% des femmes interrogées estiment que le potentiel est équivalent quel que soit le genre (les hommes partageant cette opinion à 76%, mais sont 18,2% à croire que leur potentiel est supérieur à celui des femmes). Elle se trouve plutôt au sein même de l'organisation, les femmes estimant à 82,1% qu'elles sont défavorisées.

Plus étonnant encore est l'écart sur la frange des managers qui considèrent que les femmes sont, au contraire, favorisées dans la sphère professionnelle. 0,5 % des lectrices partagent cet avis, contre 12,5 % des lecteurs, soit 25 fois plus...

Les principaux handicaps des femmes aux yeux des entreprises sont, pour les deux sexes, d'ordre familial. 79,7 % des lectrices et 79,8 % des lecteurs estiment que la maternité est l'un des grands freins à la réussite des femmes en entreprise. Les lectrices y ajoutent, à 64,9 %, le temps consacré globalement à la vie de famille. Un point sur lequel les lecteurs sont davantage en retrait (44,2 %).

Dans ce contexte, 69,5 % des femmes et 65,4 % des hommes considèrent que la parité professionnelle est, malgré tout, un concept qui fait son chemin, même si du temps est encore nécessaire. L'optimisme est donc de mise, mais à long terme.

2) Les carrières au féminin

i. La sous représentation des femmes aux postes de pouvoir : le plafond de verre

L'accès des femmes aux fonctions de direction ou d'encadrement supérieur, même s'il a évolué à la hausse au cours des dix dernières années (31,4% des cadres d'état major et de gestion courante étaient des femmes en 2003 contre 18,5% en 1990⁸), reste encore limité.

Selon une étude récente (Martin et Pignatelli, 2004), on constate certes une progression des femmes dans les instances dirigeantes des entreprises, mais cela concerne encore des effectifs extrêmement limités. Les auteurs ont analysé les instances de pouvoir de près de 500 premiers groupes français en 1998 et 2003, à travers l'évolution de la part des femmes parmi leurs mandataires physiques, que ces mandats soient de nature décisionnaire et directoriale, simples membres, censeurs, gérants ou secrétaires. « Plus on monte dans la hiérarchie des mandats, plus-relativement- les hommes sont nombreux ... Plus on descend dans l'échelle du pouvoir, plus les femmes sont nombreuses relativement ». Même si en cinq ans la part des femmes a augmenté, cette progression s'est principalement faite dans les petites et moyennes entreprises et dans des sociétés aux chiffres d'affaires les plus modestes.

Avant d'arriver à ces dernières strates du pouvoir, d'autres échelons sont à franchir. Or, on constate que les deux tiers des postes de cadre du secteur privé sont occupés par des hommes, et moins de deux dirigeants sur dix sont des dirigeantes. Même constat dans la fonction publique où les femmes sont pourtant majoritaires (57% des emplois), mais connaissent également une forte spécialisation et des écarts de niveau hiérarchique significatifs avec les hommes. Ainsi, fin 2002, elles représentaient seulement 13,4 % des 3 800 emplois de direction et d'inspection.⁹

a) Définition : plafond de verre – plancher collant – parois de verre

Le « Plafond de verre » (glass ceiling) est un terme popularisé en 1996 par le Wall Street Journal, à partir du rapport de la Federal Glass Ceiling Commission. Le BIT (1997) le définit comme « *les barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités* ».

C'est encore l'« *ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui peuvent rendre compte d'une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations publiques, dans les entreprises, mais aussi les associations et les syndicats* »¹⁰

Dans un document publié par l'Organisation internationale du travail (OIT) en 2001, on constate que dans le monde entier, les femmes demeurent concentrées dans les formes de travail les plus précaires et, à quelques rares exceptions près, toutes se sentent prisonnières du

⁸ Source : *Regards sur la parité, Edition 2003 Insee – Enquêtes emploi*

⁹ Source : *La parité à pas comptés, Christel Colin, Zohor Djider, Claire Ravel, division Études sociales, Insee, n° 1006, mars 2005*

¹⁰ *Jaqueline Laufer, Le plafond de verre - Guide d'appui à la négociation au sein des entreprises et des branches – Conseil supérieur de l'égalité professionnelle*

plafond de verre. Selon ce rapport, les femmes constituent à peine 1 à 3% des cadres supérieurs des plus grandes entreprises du monde.

Un baromètre européen montre que selon 55.7% des européens et 60.9% des européennes, « la situation professionnelle des femmes est plutôt moins bonne en ce qui concerne la possibilité d'accéder à des postes de décision ». Par ailleurs, une étude de Catalyst, « *Women in Leadership : A European Business Imperative* », montre que seuls 11% des femmes et 18% des hommes estiment que les possibilités d'avancement pour les femmes se sont améliorées au cours des cinq dernières années. Ces quelques chiffres montrent bien que l'égalité des chances pour les femmes ne semble pas réalisée et qu'elles rencontreraient encore de nombreuses difficultés pour accéder à des postes de pouvoir, liées, entre autres à des formes de ségrégation liées au genre.

b) Ségrégation horizontale et verticale

Selon des études réalisées par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail¹¹ il existe une forte ségrégation professionnelle, à savoir que les femmes sont sous-représentées dans certains types d'emplois et fonctions, et sur-représentées dans d'autres par rapport au pourcentage total de leur participation au marché de l'emploi, et que cette ségrégation constitue l'une des caractéristiques de la structure de l'emploi dans l'Union Européenne.

Ainsi, les femmes se trouvent concentrées dans certains secteurs, métiers et postes («ségrégation horizontale») et dans une branche d'activité ou un secteur donné, elles sont sous-représentées dans les postes de direction bien rémunérés et surreprésentées dans les emplois mal payés et dans certains contrats de travail – intérim, CDD, temps partiel - («ségrégation verticale»).

➤ Ségrégation horizontale

La ségrégation horizontale se caractérise par une plus forte concentration des femmes dans le secteur public ou, lorsqu'elles sont employées dans le secteur privé, c'est surtout dans les PME, et dans des emplois de services domestiques, de la santé, de l'éducation, ainsi que dans d'autres activités de soins et dans les métiers de la vente, de l'hôtellerie et de la restauration. On trouvera plutôt les hommes dans les secteurs du bâtiment, de l'industrie manufacturière, des transports, de l'agriculture et des activités financières. Apparaît d'ores et déjà une première distinction entre emplois « à domination masculine » et emplois « à domination féminine ». Cette première forme de ségrégation pourra être corrélée par la suite à une différenciation sexuée des qualités que l'on attribue – à tort ou à raison ? - aux salariés selon que ce sont des hommes ou des femmes.

Au sein de l'Union Européenne, dans tous les États membres, les femmes sont plus susceptibles de travailler dans le secteur public que les hommes (32,5% contre 19% d'après les données du panel des ménages de la Communauté européenne).

Par ailleurs, les femmes sont principalement employées dans le secteur des services (83,7 % de toutes les femmes salariées pour 57 % des hommes) tandis que les hommes sont plus fortement représentés dans l'agriculture et l'industrie. La part d'emploi des femmes va de

¹¹ La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail est un organe autonome de l'Union européenne créé pour aider à la formulation de politiques sur les problèmes sociaux liés au travail. Cf rapport *Qualité du travail et emploi des femmes, instruments du changement, Cahiers de la Fondation, déc. 2002*

25% ou moins dans l'industrie, le transport et les communications à plus de 75% dans les services de santé ou sociaux et plus de 90% dans les services dans les ménages privés.

Enfin, les femmes tendent à être sur-représentées dans les métiers mal payés. À l'échelle de l'Union, 34,4 % des femmes travaillent dans des emplois faiblement rémunérés pour 19,2 % d'hommes. Dans beaucoup d'États membres, les femmes travaillent plus souvent que les hommes dans les métiers primaires – c'est-à-dire manuels non qualifiés.¹²

Les entreprises reconnaissent l'existence de cette forme de ségrégation. Ainsi, sur la question de la possible ségrégation des métiers en fonction du genre, le Crédit Agricole admet que, en quelque sorte, il y a effectivement de la ségrégation : *« on rencontre le moins souvent des femmes dans des fonctions de management pur et dur comme patron de réseau, directeur commercial encadrant une centaine de collaborateurs, responsable informatique. En revanche, on les trouve plus facilement dans des fonctions RH ou marketing, nécessitant une approche transversale, mais étant des fonctions moins exigeantes, avec moins de pression que la direction d'équipes commerciales ».*

De même à Gaz de France, on avoue qu'il *« y a clairement une ségrégation au niveau des métiers : les femmes managers se trouvent surtout dans les fonctions support et les métiers d'expertise : communication, finance, droit, comptabilité, gestion, commercial, marketing. Il y a cependant beaucoup de femmes dans les Directions recherche, au niveau middle management (mais il n'y en a pas au plus haut niveau, ni à la direction juridique, des finances ou des RH ! Seule le directeur de la Communication est une femme) ».*

Cependant, certaines entreprises commencent à ouvrir certains métiers plutôt masculins aux femmes. Ainsi, la Sogep (une filiale – pôle vente à distance – du groupe Pinault Printemps La Redoute¹³) emploie des cadres femmes dans la partie opérationnelle, à des postes de Responsable d'Exploitation (chargées de diriger l'équipe du quai : chauffeurs livreurs, préparateurs de tournées, magasiniers), de Chef d'Agence Adjoint, de Chef d'Agence (responsable d'une agence pouvant aller de 11 à 49 personnes) ou même de Directeur Régional (en charge d'une région comprenant minimum 5 agences). Dans la partie fonctionnelle, elles occupent des postes de Responsable Paie, RRH ou DRH, contrôleurs de gestion, responsables informatiques ou services généraux.

➤ Ségrégation verticale

Par ségrégation verticale on entend les écarts existants au niveau des postes d'encadrement ou de direction d'entreprise : même si le management commence peu à peu à se féminiser, il n'en reste pas moins que l'on compte encore en Europe 63% d'actifs ayant pour responsables hiérarchiques des hommes. Par ailleurs, quand les femmes occupent des fonctions managériales, c'est essentiellement pour encadrer de petites équipes, généralement féminines (moins de 10% des hommes sont managés par une femme).

¹² *Écarts de rémunération entre les sexes sur les marchés du travail européen – mesure, analyse et implications politiques, Document de travail des services de la Commission, Bruxelles le 4.9.2003, SEC(2003) 937*

¹³ *La SOGEP est une entreprise filiale du Groupe REDCAT, pôle de vente à distance du Groupe PPR qui regroupe des enseignes telles que LA REDOUTE, LA MAISON DE VALERIE, VERTBAUDET...La SOGEP assure le transport et la livraison de ces colis. C'est une entreprise qui a maintenant plus de 30 ans d'existence et qui dépend de la Convention Collective Nationale des Transports. Elle est composée essentiellement d'hommes puisque le tri et la livraison des colis requièrent parfois une force physique importante.*

Enfin, autre forme de ségrégation moins visible : au sein de chaque catégorie professionnelle, les femmes sont généralement sous-représentées dans les sous-spécialités prestigieuses. Par exemple, parmi les juristes, les femmes sont sur-représentées dans les métiers du droit de la famille et moins visibles dans les métiers du droit des affaires (Fagan, 2002).

ii. Les raisons de l'existence du plafond de verre

a) Les stéréotypes de genre

Les stéréotypes auxquels sont associées les femmes sont tellement durables et néfastes à leur image professionnelle qu'ils font l'objet du premier article de l'Accord interprofessionnel du 1^{er} mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes : *« Les représentations et les stéréotypes culturels relatifs à l'image de la femme et à ses contraintes familiales dans la vie professionnelle constituent un frein important à l'évolution professionnelle des femmes et au développement de la mixité des emplois ».*

Et si l'on examine ce qui est souvent invoqué comme étant les aptitudes innées des femmes, on observe qu'elles servent souvent de prétexte pour ne pas leur ouvrir largement l'accès à des métiers dont l'image est plus valorisante en terme de représentation sociale ou ne pas leur reconnaître certaines compétences en particulier dans les professions où l'emploi féminin est largement majoritaire.

Chez Gaz de France, l'entreprise *« hérite de la division des rôles sociétaux, externes à l'entreprise, qui influencent la réaction et le comportement dans l'entreprise ».*

Les stéréotypes dans lesquels sont cantonnées les femmes (méticulosité, dextérité, douceur, capacité d'écoute et de conciliation des contraintes...) les incitent en premier lieu à s'orienter dans des formations « féminines », littérature, sciences humaines, sociales ... en délaissant (par manque d'information ou par crainte de l'échec) les formations plus scientifiques encore « réservées » aux garçons. Les responsabilités à ces orientations sexuées sont partagées : elles commencent dès le berceau avec une éducation parentale différenciée selon le sexe, l'école prenant le relais de cette première ségrégation dans les appréciations, encouragements et orientations proposées en fonction du genre. L'entreprise enfin utilise également massivement ces représentations dans ses définitions de postes, recrutements et promotions. Ainsi, les femmes sont écartées de certains métiers, considérés comme masculins et, de fait, éloignées du pouvoir auquel ne peuvent accéder que les hommes, seuls à posséder les qualités nécessaires pour ces fonctions, les femmes devant se contenter de rôles subalternes.

Chez TOTAL, il a été décidé de mener une action de déconstruction des stéréotypes en direction des gestionnaires de carrières. Une étude en 2001 a révélé des stéréotypes sexués importants, sur la représentation de « l'autre ». Une femme cadre est avant tout vue comme une femme, avec des idées préconçues sur sa capacité à générer du consensus, à éviter les rapports de force, à s'effacer dans une équipe. Les femmes intègrent ces stéréotypes et parlent peu de leur ambition, même avec les gestionnaires de carrière, elles formalisent peu leur prochain poste. Les gestionnaires de carrière font partie du système collégial de décision des promotions (avec les chefs de métier et la hiérarchie). Eux aussi ont des stéréotypes. Ainsi, par exemple, un homme dira qu'il est mobile en entretien, par contre une femme se verra poser la même question trois fois. Et si elle répond qu'elle est mobile, on lui demandera « et votre mari.... ». Donc, l'objectif du travail auprès de ces gestionnaires consiste à leur faire prendre conscience de leurs stéréotypes. Cette action est organisée sous la forme d'une session de sensibilisation à la mixité d'une demi-journée à destination des gestionnaires de carrière, des chefs de métier et des RH qui sont des opérationnels, et de tous ceux qui sont en

*position déterminante dans les décisions de gestion de carrière. Ces formations sont dispensées par des formateurs externes. L'entrée s'opère à partir du thème de la mixité, car attaquer les stéréotypes sur le genre permet d'attaquer tous les stéréotypes. Les premières réactions à cette sensibilisation ont été fortes, et de nombreux retours émotionnels positifs ont émergé. L'objectif est d'étendre ce projet à l'encadrement intermédiaire en 2005.*¹⁴

Sans parler de formation proprement dite, Gaz de France mène des actions de sensibilisation auprès de ses managers : « *Il y a 102 unités, et on réfléchit à la manière de sensibiliser les chefs d'unités quasiment tous masculins...* ». Pour l'heure, même si l'idée est notifiée dans l'accord, « *La prise en compte de l'égalité professionnelle dans les modes de management pourra figurer parmi les critères d'évaluation des managers* » ce critère ne figure pas dans les grilles d'appréciation des managers.

Pour parvenir à éliminer les stéréotypes liés au genre, la Commission européenne mène une politique active de sensibilisation à travers diverses actions :

- Soutien des efforts accrus consentis pour éradiquer les discriminations relevant des stéréotypes sexistes dans l'éducation, par exemple dans le matériel éducatif, et pour élaborer de bonnes pratiques dans ce domaine.
- Suivi de l'intégration d'une perspective d'égalité des femmes et des hommes dans les politiques présentant un intérêt particulier pour l'éradication des stéréotypes sexistes, notamment dans l'éducation, la formation, la culture, la recherche, les médias et les sports, et promotion de l'égalité par l'intermédiaire de toutes les phases de programmation futures des actuels programmes communautaires, tels que [Socrates](#), [Leonardo](#), [Jeunesse](#), [Culture](#), [Recherche](#) et les [autres programmes et initiatives](#) en la matière.
- Promotion des échanges de vues et de bonnes pratiques dans les médias et création d'un groupe de représentants des médias pour aider la Commission à lancer les discussions dans le cadre de cet objectif de la stratégie-cadre ([programme d'appui](#)).¹⁵

b) Le poids du genre dans l'orientation scolaire et la formation continue

Même si le taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur des jeunes filles a nettement augmenté en 10 ans et ce, proportionnellement de façon plus importante que les garçons (+ 7% pour les filles contre 4,6% pour les garçons sur la tranche d'âge 18-23 ans), (cf tableau [Annexe 5](#))¹⁶, le poids du genre se fait sentir dès le choix de la filière post bac.

Les choix différents d'orientations des jeunes garçons et filles influent à la fois sur la nature des premiers emplois, les secteurs d'insertion, et souvent sur le déclassement à l'embauche plus fort pour les filles que pour les garçons, quand elles sont issues de filières de formations majoritairement féminines. Divers travaux de recherche ont établi que les choix faits pour l'orientation scolaire et professionnelle reflètent une segmentation sexuée des univers professionnels : aux hommes la technique, aux femmes le relationnel.

¹⁴ *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité, Catherine Achin, Dominique Méda, Marie Wierink, janvier 2005*

¹⁵ *Stratégie cadre européenne en matière d'égalité entre les femmes et les hommes 2001-2005 Texte de COM(2000) 335 final. Pour la lecture en ligne, les expressions soulignées donnent accès au lien Internet pour plus de détails.*

¹⁶ *Taux de scolarisation des filles et des garçons dans l'enseignement supérieur, comparaison années scolaires 1993-1994 et 2002-2003, Source : Ministère de la jeunesse, de l'Éducation nationale et de la recherche, Dep.*

A titre d'exemple, les effectifs des classes supérieures, par niveau et par sexe pour l'année scolaire 2003-2004 démontrent cette ségrégation de l'orientation : dans les classes préparatoires aux grandes écoles, les préparations scientifiques recensaient 32 452 garçons contre seulement 12 933 filles (soit moins de 30% des effectifs), alors que les préparations littéraires accueillait 8 063 filles pour 2 478 garçons (soit 76,5%) (cf tableau Annexe 6).

De même, les filles ne représentaient, sur cette même période, que 24,1% des effectifs des écoles d'ingénieurs (ce qui représente malgré tout une progression de 4,2 points par rapport à l'année scolaire 1990-1991), alors qu'elles représentent 69,1% des effectifs de l'IUFM et 77,4% de ceux des écoles préparant aux fonctions sociales (cf tableau Annexe 7)¹⁷. Les étudiantes sont majoritaires dans les disciplines littéraires (75%), en sciences humaines (66%), juridiques et économiques (57 %), médicales (57 %) et ont généralement de meilleurs résultats (le taux de réussite au baccalauréat est déjà de 81 % pour les filles et 76 % pour les garçons).

Certaines entreprises essaient, dès l'école, de sensibiliser les jeunes filles aux métiers « masculins », plus techniques. Gaz de France ne procède pas de la même façon, mais ils veillent particulièrement dans leurs recrutements à respecter le même taux de sortie des filles des filières de formation techniques : *« Il y a effectivement très peu de femmes dans les métiers techniques, mais on s'efforce d'être en phase dans les recrutements avec les sorties d'école, avec le suivi d'un taux repère. On ne parle pas de « quotas » mais on surveille ce taux (on ne va pas au-delà pour autant). Mais ce qui prime avant tout est la recherche des compétences, on ne va tout de même pas choisir une fille parce que c'est une fille, sinon ce serait contre productif »*.

Les femmes se retrouvent ensuite confrontées à cette forme de ségrégation une fois dans l'entreprise, dans l'accès à la formation continue. Ainsi pour l'année 2003, dans le secteur privé, les femmes étaient moins nombreuses (20,3%) que les hommes (23,4%) à bénéficier de formation professionnelle. L'écart est somme toute relativement faible, mais est plus significatif lorsqu'on segmente les entreprises en fonction du nombre de salariés et livre des chiffres inattendus : ainsi, si les femmes sont moins nombreuses (29,7%) – proportionnellement – que les hommes (33,5%, soit plus 4%) à bénéficier de stages de formation dans les grandes entreprises, c'est l'inverse dans les entreprises de moins de 100 salariés (cf tableau Annexe 8)¹⁸.

En outre, les formations dispensées sont de nature différente selon que le public est masculin ou féminin : les hommes reçoivent plus souvent des formations qualifiantes, débouchant sur une promotion ou la suivant, tandis que les femmes sont plus souvent concernées par une formation d'adaptation à leur poste de travail.

Enfin, les conditions d'organisation de la formation, quand elles impliquent un changement de lieu de travail et une réorganisation des horaires, sont souvent décourageantes pour les femmes qui n'ont pas toutes l'opportunité de déléguer la gestion de la sphère domestique.

Chez EDF-GDF, il est prévu, dans l'accord d'égalité professionnelle de juillet 2004, dans le cadre des orientations générales de la formation pour la période 2005/2007, de mettre en place des formations plus courtes et modulaires, de rapprocher les lieux de stages des lieux de travail, et de prévoir de nouvelles modalités de professionnalisation (mise en situation sur le lieu de travail, utilisation des NTIC etc.) En outre, les frais de garde pouvant être une cause

¹⁷ Source : Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

¹⁸ Source : Insee, enquête Formation et Qualification Professionnelle (2003)

identifiée de moindre participation des mères de famille aux stages, une étude devait être engagée au niveau national dès septembre 2004 pour examiner le frein que cela constitue et déterminer les pistes d'action possibles.¹⁹ Cette étude n'est pas achevée à l'heure actuelle.

Nous venons de voir, à travers l'exemple de la formation, une première forme d'obstacle rencontré par les femmes au sein de leur univers professionnel. De nombreux autres freins, qu'ils soient d'ordre culturel ou organisationnel existent et apportent un début d'explication à la construction du plafond de verre.

iii. Dans l'entreprise, les freins à l'évolution des carrières féminines

Une étude de Catalyst (2001) dans des services financiers mettait en avant par ordre décroissant huit obstacles rencontrés par les femmes dans le déroulement de leur carrière : « *le manque de parrainage, les responsabilités familiales, l'exclusion des réseaux informels de communication, l'absence de modèles féminins, la non-responsabilisation des senior-managers pour l'avancement des femmes, les stéréotypes et préjugés sur leurs rôles et leurs capacités, le manque d'ouverture et finalement le manque d'expérience dans le management opérationnel.* »

L'effet « genre » se manifeste à différents stades de la carrière des femmes. On peut le déceler dès le recrutement puis au niveau de la carrière au fil du temps : temps passé dans chaque poste, mobilité fonctionnelle ou géographique, accès à des fonctions opérationnelles et managériales... A population identique, diplôme équivalent et âge d'entrée dans l'entreprise égal, la carrière des femmes est-elle parallèle à celle des hommes ?

La dernière étude menée conjointement par Accenture et Grandes Ecoles au Féminin (GEF)²⁰ tendrait à prouver le contraire. Une enquête a été réalisée avec le concours d'Ipsos auprès des 8 réseaux de grandes écoles pour dresser un bilan du parcours professionnel des femmes diplômées depuis les 30 dernières années. Les résultats ont été présentés lors d'une conférence le 11 février 2005. Ces différences constatées ne portent pas sur le salaire, mais sur les faibles responsabilités d'encadrement (46% dont 72% encadrant simplement des équipes de 10 personnes), la faible participation au Comité de direction (15%) ceci étant lié à un ensemble de freins que nous détaillons ci-après.

a) Freins organisationnels

Ces freins sont le simple fait des règles de fonctionnement des entreprises, qui ne visent bien évidemment pas à organiser la non parité, mais qui, compte tenu de certaines différences entre les hommes et les femmes produisent un important effet genre.

Selon Francine Harel Glasson, « *l'organisation, à travers son idéologie, sa structure et sa culture, constitue un poids lourd dans le plateau des explications du comportement et de la situation des femmes cadres* »²¹. Mais nous pouvons nous interroger avec elle et nous

¹⁹ *Accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein d'EDF et de Gaz de France, juillet 2004*

²⁰ *Créé en janvier 2002, le Groupe Grandes Ecoles au Féminin (GEF) regroupe les associations de diplômées et d'anciennes de ECP, ENA, ESCP-EAP, ESSEC, HEC, Insead, Les Mines et Polytechnique et a pour objectifs de constituer un observatoire des évolutions des femmes diplômées et de leurs parcours professionnels, développer la prise de conscience des dirigeants sur l'accès des femmes aux postes de décision.*

²¹ *Femmes gestionnaires – L'actrice et l'organisation, Francine Harel Glasson, in L'individu et l'organisation, les dimensions oubliées, sous la direction de Jean-François Chanlat, Presses de l'université Laval, Editions ESKA, 2000*

demander si les femmes sont toujours condamnées à subir passivement un mode d'organisation du travail essentiellement basé sur un modèle masculin. Ce qui ressort invariablement des études réalisées auprès des intéressées – cadres ou non cadres – est la non prise en compte des obligations qu'elles doivent remplir pour la plupart dans la sphère privée. Ainsi, réunions organisées en fin d'après-midi, formations nécessitant déplacements et parfois hébergement loin du domicile, sont autant d'embûches posées sur le chemin de celles qui doivent concilier vie professionnelle et vie familiale.

➤ **L'exigence de disponibilité et la valorisation du présentéisme en entreprise**

Devant assumer leurs trois visages (professionnelle, femme et mère), les femmes doivent concilier temps professionnel et temps privé et sont souvent pénalisées par une culture persistante de valorisation du présentéisme qui associe volontiers présence et disponibilité élastique à engagement et performance. Or, ce sont le plus souvent les femmes qui assument les responsabilités domestiques, cette gestion très stricte de leur emploi du temps entrant alors en conflit avec l'organisation de l'entreprise encore majoritairement fondée sur un modèle masculin sans horaires.

Au Crédit Agricole, on reconnaît qu'il « existe des situations, des conditions difficiles pour les femmes et pour lesquelles on n'a pas franchement cherché à aménager l'organisation dans le fonctionnement du modèle. Si le rythme impose une présence plutôt tard dans la soirée, les femmes sont effectivement pénalisées (culture du présentéisme assez forte). A terme, cela va changer, mais ce sera très lent. Cela se fera, mais de façon progressive et non radicale ».

Même constat à Gaz de France, où « il n'y a aucune gestion du temps et de l'organisation du travail. On commence à y réfléchir car c'est très mal vécu non seulement par les femmes mais aussi par les hommes qui sont de plus en plus nombreux à aspirer à plus de temps à consacrer à leur vie privée. La mise en place des 35 heures a eu un effet positif dans les premiers temps avec l'instauration de nouvelles règles du jeu en termes d'organisation, mais la situation s'est très vite détériorée. Par ailleurs, la culture du présentéisme est très, très forte, notamment quand il s'agit d'évaluer la « disponibilité » des agents. » L'accord signé en juillet 2004 stipule ainsi la nécessité de revenir sur ce critère d'évaluation afin de mieux prendre en compte les temps de vie. : *Les signataires souhaitent également insister sur la conciliation des différents temps de vie de l'ensemble des salariés. Cet équilibre doit être appréhendé de manière non discriminante, notamment en ce qui concerne les critères de disponibilité et de mobilité.* » et ce en particulier pour les personnes travaillant en temps choisi : « *Les agents à temps choisi feront l'objet d'un suivi spécifique dans les plans d'actions des Directions/Branches pour la rétribution de la performance et de la disponibilité* »²².

L'importance de la valeur du temps de travail est un frein qui pèse très lourdement sur la progression de carrière des femmes. Elle s'observe d'abord à travers l'image de l'implication et de l'efficacité par le temps de présence dans l'entreprise. Ce facteur est d'autant plus discriminant que l'organisation du temps de travail et le rythme de travail sont différents selon le genre. D'une part, les femmes utilisent différemment leur temps, notamment au moment du déjeuner pour lequel elles accordent moins de temps pour pouvoir rentrer plus tôt le soir. Ensuite, elles ont un rythme de travail différent de celui des hommes, marqué souvent par une meilleure organisation et un respect des horaires et des délais (alors que les hommes vont

²² *Accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein d'EDF et de Gaz de France, juillet 2004*

privilégier la part d'informel dans les relations avec leurs collaborateurs – notamment au cours des réunions), mais ces qualités, en général, ne sont pas les premières retenues par les managers et les DRH pour mesurer la performance²³. De ces deux points de vue, image de l'implication et de l'efficacité, les absences des femmes dues aux maternités et aux enfants en bas âge sont souvent perçues comme une difficulté supplémentaire à gérer par les managers.

Cependant, certaines entreprises ont commencé à réfléchir à un meilleur aménagement de l'organisation du travail pour essayer de s'affranchir du carcan temporel hérité du modèle taylorien.

A la Sogep (filiale PPR), « *la culture d'entreprise ne favorise nullement le présentisme, que ce soit pour les hommes ou pour les femmes : un cadre est autonome, il ou elle gère donc son temps de travail en toute autonomie. Les cadres dirigeants sont tous des parents, ils comprennent donc aisément qu'il est l'heure d'aller récupérer son enfant à la crèche ou chez la nounou, et cela ne pose aucune difficulté.* »

Nous pouvons également citer la formule de temps partiel choisi consistant à autoriser un choix délibéré du salarié en fonction de différentes formules proposées par l'entreprise allant de 80% à 50 % du temps de travail. Des expériences ont été menées dans ce sens aux AGF par exemple. Les Laboratoires Boiron dont 80 % des 2000 salariés sont féminins ont mis en place de telles formules en 1999. Aujourd'hui 30 % du personnel concerné a recours au temps partiel choisi.²⁴

De même, certaines entreprises adoptent le télétravail. Ce mode de travail peut apporter une réelle souplesse dans l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale. A EDF-GDF, tous les métiers de services peuvent être exercés dans ce cadre. Une ligne téléphonique professionnelle est posée au domicile du salarié. D'autres entreprises comme Accenture permettent à leurs salariés d'opter deux jours par semaine, pour une formule de télétravail, et fournissent le matériel et la connexion Internet afin de travailler chez soi, mais il est vrai qu'une activité d'audit et de conseil permet assez bien de se prêter à ce genre de mode de travail, ce qui n'est pas le cas des activités industrielles.

Beaucoup d'entreprises ont constaté que la mise en place des 35 heures avait considérablement desserré les contraintes temporelles des cadres et insufflé un climat nouveau. Mais cet effet n'a pas été durable et les vieilles habitudes de surinvestissement masculin sont revenues assez vite.

Sophie Pochic²⁵ a montré dans une étude récente (2004) qu'à cette culture du présentisme, répondaient deux stratégies féminines. Une première stratégie, qui concernerait surtout les cadres commerciaux, consiste à se donner à fond dans le surinvestissement professionnel, d'une manière calculée et dans un objectif affirmé de carrière, ce que l'auteur qualifie de « surcharge stratégique ». Une deuxième stratégie consiste en un repli sur des fonctions d'experts moins chronophages, en d'autres termes en un auto-plafonnement de carrière, qui protège la vie familiale sans sacrifier l'intérêt de la vie professionnelle.

Il est à noter que ces stratégies sont envisagées à des âges différents. La jeune femme de 20 à 30 ans débutera généralement sa carrière sur le même rythme que son homologue masculin,

²³ Selon l'enquête réalisée par Arborus auprès d'un panel d'entreprises franciliennes : « *L'impact de la féminisation sur la performance de l'entreprise* », juillet 2005

²⁴ Rapport du groupe de travail « *Familles et Entreprises* » remis au Ministre délégué à la famille le 14 février 2003

²⁵ *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité*, Catherine Achin, Dominique Méda, Marie Wierink, document d'étude Dares, janvier 2005

faisant preuve d'une même disponibilité en terme de présence. La tranche d'âge suivante correspond à la période où la plupart des femmes ont des enfants et sont dans l'obligation de faire des arbitrages entre leur carrière et leur vie de famille (redistribution des tâches au sein du couple, délégation des soins des enfants vs désinvestissement provisoire au niveau professionnel). Enfin, entre 45 et 60 ans, une fois que les enfants sont plus autonomes et que les femmes pourraient à nouveau s'investir, beaucoup ressentent que le retard pris les années précédentes est difficilement rattrapable.

➤ **La mauvaise réputation du temps partiel**

Compte tenu de l'importance de la valeur « temps de présence » en terme d'image, le temps partiel est considéré encore souvent comme un frein à la progression de carrière. Le temps partiel est tout d'abord perçu comme le signe d'une moindre implication dans l'entreprise. Ce sentiment est renforcé par le fait que, souvent, les demandes de temps partiel suivent une maternité...

Par ailleurs, on perçoit encore une incompatibilité forte entre temps partiel et fonctions managériales. Au-delà de ce frein culturel, le temps partiel est également un frein parce qu'en termes d'organisation les temps partiels sont rarement complétés dans les services qui développent encore peu la polyvalence et « l'interchangeabilité ».

Et pourtant, à EDF et Gaz de France, le dernier accord social a provoqué une venue massive des hommes sur des horaires à temps réduit, ce qui a changé complètement l'image «féminine» des horaires atypiques.

b) Freins culturels : des freins reconnus par tous, mais sur des critères différents

Selon une enquête menée en 2003 par Grandes Ecoles au Féminin et Accenture auprès des 300 premières entreprises en France (54 d'entre elles ayant répondu), certains *a priori* persistants continuent à constituer de réels freins à la carrière des femmes. Ainsi, 62% des DRH ou dirigeants interrogés considèrent que les femmes souffrent d'une image de moindre disponibilité que leurs homologues masculins et d'une moindre mobilité (55%). 35% d'entre eux estiment qu'elles sont desservies par une image de moindre ambition dans leur carrière et d'un manque d'expérience opérationnelle (14%).

Or, une enquête réalisée en 1997 par la CFE-CGC auprès de ses adhérentes²⁶ vient contrebalancer cette idée reçue puisque 9% seulement des répondantes étaient d'accord avec la supposition que les femmes ne postulaient pas aux postes de responsabilité parce qu'elles n'en avaient pas envie.

Cependant, lorsque l'on confronte les visions respectives des DRH et des femmes sur les principaux freins, les opinions divergent, excepté sur le fait d'être une femme (93% des DRH et 91% des femmes membres du réseau GEF s'accordent à dire que cela constitue le premier frein). Mais sur la question des enfants (en avoir ou être en âge de les faire), 55% des DRH considèrent que c'est un obstacle alors que 28% seulement des femmes partagent cet avis. Sur ce point, les problématiques d'organisation au sein de l'entreprise mais aussi au sein du couple entrent largement en ligne de compte. Par ailleurs, alors que 16% des DRH pensent qu'il est difficile pour une femme de s'insérer dans un univers professionnel, les femmes sont

²⁶ *Les femmes, le pouvoir et l'entreprise*, Encadrement Magazine, avril-mai 1997

45% à éprouver cette difficulté. Elles sont enfin 41% à souffrir de ne pas ou peu participer aux réseaux informels, quand les DRH sont seulement 15% à réaliser que ceci peut freiner leur carrière.

c) Un management encore majoritairement masculin

Ayant naturellement intériorisé les normes sociales leur laissant les rôles subalternes en entreprise, leur « premier rôle » étant avant tout domestique, les femmes s'auto censurent dans le choix de leur métier et dans leurs souhaits d'évolution de carrière. Ainsi, selon une enquête du Centre d'études et de recherches sur la gestion des organisations et des relations sociales, seules 7 % des femmes ont demandé une promotion en 2003, contre 15 % des hommes²⁷.

Leur premier réflexe est la crainte de ne pouvoir assumer des responsabilités habituellement dévolues aux hommes. Ceci d'autant plus que le pouvoir hiérarchique est encore majoritairement masculin et que les promotions ne sont pas encore spontanément accordées aux femmes, à compétences égales. Faut-il y voir une préférence des managers hommes à désigner des représentants du même sexe, ou, au contraire, une crainte de suspicion au cas où ils choisiraient une femme ? En effet, la complicité naturelle entre hommes explique en grande partie ce sentiment partagé par beaucoup de managers hommes. Mais au-delà de cette cooptation naturellement plus spontanée entre représentants du même sexe, les hommes insistent sur une difficulté plus grande à soutenir les femmes du fait d'un mode de fonctionnement et d'une attitude différente face à la carrière. Ils ont par ailleurs effectivement le sentiment qu'il est plus difficile de promouvoir une femme dans la mesure où l'attention particulière portée sur une collaboratrice que son manager veut soutenir et promouvoir pourrait être interprétée comme le signe d'une proximité relationnelle suspecte.

Ce processus hiérarchique est conforté par le processus de carrière, fondé sur des schémas masculins. Les critères de disponibilité, d'âge ou encore de sélection défavorisent la majorité des femmes qui se voient obligées de choisir entre leur carrière et leur vie familiale.

Ainsi, un manager de Dexia reconnaît que « nous restons sur l'idée assez vieille que le travail c'est le temps passé dans les locaux, même si en fait on ne travaille pas tout ce temps là. Il est vrai que d'une façon générale, les gens qui « nomment » ont l'idée qu'ils ne pourront pas compter sur les femmes sur la durée... »²⁸

Par ailleurs, les femmes sont souvent mal préparées à assurer des fonctions de management et ne disposent pas de modèles féminins. De ce fait, pour faire carrière, elles doivent souvent faire mieux que les hommes : avoir plus de diplômes, plus d'expérience, plus de disponibilité. Elles recherchent souvent des postes avec des responsabilités difficiles ou à forte visibilité qui, si elles réussissent, leur permettent de se valoriser.

Cependant, l'entreprise n'est pas, loin s'en faut, seule responsable des difficultés des femmes à franchir les parois et le plafond de verre. L'histoire de notre société, notre culture et notre éducation continuent à perpétuer les femmes dans des rôles plus orientés vers la sphère domestique que professionnelle ou, à tout le moins, à privilégier un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

²⁷ Dossier Parité professionnelle, *Journal du Management*, mai 2004

²⁸ *La place des femmes dans le Groupe Dexia – Livre blanc*, septembre 2004

3) Femme, professionnelle et mère, une conciliation faite de compromis

i. La rareté de la double carrière dans le couple

On constate un déséquilibre dans l'accès à l'emploi au sein du couple. Ainsi, si 98% des femmes actives ont un partenaire actif, seulement 67% des hommes actifs (cadres) ont une conjointe active.

Se pose alors la problématique du couple biactif avec, pour la plupart, des conjoints qui ont le même niveau d'études et le même type de parcours. Ainsi, la plupart du temps, des choix doivent être effectués dans le déroulement des carrières au sein du couple, notamment quand une mobilité géographique se profile, et ils se font bien souvent au détriment de la femme, le conjoint éprouvant des difficultés à « sacrifier » sa propre carrière pour partir vers une destination comportant de multiples inconnues comme nous le verrons ci-après.

ii. Vie professionnelle et maternité

Une femme, dans l'univers professionnel, porte encore malgré elle le poids de l'image de la maternité. Embaucher une jeune femme de moins de trente ans, c'est, pour l'employeur, prendre le risque de « subir » un congé maternité, de l'absentéisme et surtout de la désorganisation quelques années plus tard. Or, un congé maternité reste étalé sur une période relativement courte, se reproduit en moyenne deux fois maximum, l'absentéisme des femmes globalement est peu différent des hommes avant 45 ans, et inférieur après cet âge²⁹. Par ailleurs, la grossesse étant annoncée suffisamment tôt (une femme enceinte est tenue d'avertir son employeur de son état au maximum au troisième mois), la désorganisation semble dans ce cas plutôt le fait de l'employeur qui tardera à trouver des solutions de remplacement et hésitera à financer sur une trop longue période un « tuilage » permettant une transmission sereine des dossiers.

Pourtant, cette étape dans la vie d'une femme pourrait être abordée plus simplement par l'entreprise. Ainsi, à la Sogep, *« Les dirigeants ont conscience en engageant une jeune femme que cette dernière est susceptible d'avoir des enfants et donc de s'absenter, mais ce n'est nullement considéré comme un problème, mais plus comme une étape naturelle de la vie privée et de la vie de l'entreprise. La salariée est remplacée pendant son congé maternité et/ou son congé parental à temps complet. Les situations un peu plus délicates à gérer sont celles des demandes de congé parental à temps partiel car l'organisation de la structure est alors bouleversée ; mais là encore, le sujet est toujours traité avec beaucoup de simplicité et d'humanité »*

Taxées de moindre disponibilité du fait de leurs responsabilités familiales (que les hommes aspirent de plus en plus à partager, aidés en cela par l'effet 35 heures et la création du congé paternité), on peut s'interroger sur les pratiques persistantes des entreprises qui continuent encore majoritairement à évaluer l'engagement de leurs salariés au temps de présence effectif passé dans l'entreprise. Or, présentéisme ne veut pas forcément dire performance...

Malgré tout, si la présence d'un seul enfant de moins de trois ans dans le ménage a peu d'effet sur l'activité des femmes, on constate que l'activité décroît pour les mères de deux ou trois enfants en bas âge. En 2003, le taux d'activité des mères en couple est de 80 % avec un enfant

²⁹ Selon une enquête du Ministère de l'Emploi

de moins de trois ans, mais tombe à 58 % avec deux enfants dont un au moins de moins de trois ans.³⁰

Fort de ce constat, OfficeTeam³¹, a souhaité savoir comment les mères de famille parvenaient à s'organiser pour mener de front une carrière professionnelle et leurs responsabilités familiales. Elle a ainsi réalisé une enquête auprès de 1560 Directeurs des Ressources Humaines et Directeurs Financiers dans 9 pays différents³². Globalement, il semble que les femmes aient aujourd'hui accès à certaines facilités. Ainsi, les horaires flexibles ont été mis en place dans 64% des entreprises interrogées tous pays confondus. En France, ils remportent 49% des suffrages contre 52% en Belgique, 70% en Allemagne et 79% au Royaume-Uni. D'autres solutions sont également adoptées telles que le « partage de poste » aux Pays-Bas (25%), en Australie (32%) et au Royaume-Uni (46%), ou les indemnités pour frais de garde : 11% des entreprises interrogées en France, 17% au Royaume-Uni et 55% aux Pays-Bas. Quant aux crèches d'entreprises, elles ne remportent qu'un faible score à savoir, 8% de l'ensemble des suffrages

La maternité est ainsi relativement bien gérée pour les salariées, mais l'accès aux postes à responsabilité reste encore limité : tous pays confondus, 33 % des entreprises comptent moins de 25% de mères de famille cadres, 13% en emploient entre 25 et 50% et 14% ont des effectifs cadres majoritairement féminins.

Enfin, lorsque l'on demande aux entreprises combien de temps s'arrêtent les femmes lors de leur congé maternité, 29% d'entre elles répondent 6 mois. Ce chiffre atteint 51% en Irlande et 53% au Royaume- Uni alors qu'aux Pays-Bas, 67% des femmes optent pour un congé de courte durée (3 mois). En France, 35% des femmes prennent un congé de 4 mois et 37 % optent pour 6 mois.

iii. Le poids des interruptions de carrières

Si la gestion des carrières a intégré la question de la maternité, les femmes elles-mêmes réfléchissent spontanément en termes d'articulation d'objectifs professionnels et d'objectifs personnels.

a) La question des cycles de carrière

A la question des schémas traditionnels de carrière posée par l'enquête GEF/Accenture en 2004, 11,3% seulement des femmes interrogées déclarent avoir pris plus de 6 mois d'interruption pour élever leurs enfants, 7% se sont interrompues plus de 6 mois pour suivre leur conjoint à l'étranger.

La question des enfants (qu'on en ait ou qu'on soit en âge d'en faire) risque de faire manquer des opportunités pour gravir un échelon et de ne plus voir l'occasion se représenter. Sur cette problématique, trois types de comportements (liés aux valeurs de chacune) émergent :

³⁰ Source : *La parité à pas comptés*, Christel Colin, Zohor Djider, Claire Ravel, division Études sociales, Insee, n° 1006, mars 2005

³¹ OfficeTeam est la filiale de Robert Half International Inc. spécialisée dans les fonctions temporaires de l'assistanat et du secrétariat.

³² Royaume-Uni, Irlande, France, Allemagne, Pays-Bas, Belgique, République Tchèque, Australie, Nouvelle-Zélande

L'égalité professionnelle hommes-femmes : contrainte légale ou facteur de performances ?

- 62% gèrent leur carrière de façon dynamique, en s'organisant pour progresser, en gérant tout à la fois au niveau professionnel et familial, en faisant appel aux aides extérieures pour le domaine domestique
- 17% se placent dans une optique où elles privilégient l'équilibre, en ayant fait le choix d'un métier qui permette réellement cet équilibre professionnel/privé.
- 21% s'interrogent, et ce sont souvent les plus jeunes (moins de 30 ans, en couple) : elles éprouvent des difficultés à définir leurs attentes et à se projeter dans l'avenir. Elles manquent de modèles de référence pour réussir à se déterminer.

La maternité signifie avant tout des temps d'absence de l'entreprise incontournables, qui sont autant de freins à la progression de carrière des femmes car ils entraînent mécaniquement une vitesse de carrière moins rapide que celle des hommes. Cela a tout d'abord une incidence sur le rythme de promotion des jeunes femmes dans la mesure où, avant de partir, et parce que l'entreprise sait qu'elles vont partir, elles bénéficient rarement d'une promotion. Et d'autre part, à leur retour et compte tenu de leur absence, l'entreprise leur demande à nouveau de faire leurs preuves avant de bénéficier d'une promotion.

Les femmes sont ainsi bien loin du modèle traditionnel de carrière (modèle masculin !) consistant en un profil continu et vertical, l'ascension commençant avant 30 ans – âge moyen de la première grossesse pour une femme qui manquera la première vague de promotions sur ce modèle linéaire.

b) Mobilité et fonctions opérationnelles, les clés de la promotion

Un des obstacles à l'accès des femmes à l'encadrement supérieur est le fait de n'avoir pas exercé de fonctions de managers opérationnels. Les causes sont doubles : l'entreprise leur propose rarement ces postes (utilisant parfois l'argument de la mobilité géographique pour les réserver de fait aux hommes), les femmes sont peu attirées par ces postes dont on met en avant les contraintes qui les pénalisent (mobilité, disponibilité). Une gestion personnalisée et attentive à ces aspects peut atténuer le déséquilibre sur ces fonctions. Le fait d'imposer une mobilité internationale ou une succession de promotions rapides dans la désignation du haut potentiel pénalise également les femmes, « ralenties » par les maternités.

Ainsi, au Crédit Agricole, la mobilité géographique ressort comme un facteur déterminant pour avancer dans la hiérarchie, d'autant plus qu'elle est encore considérée comme « *un signe de l'implication et de l'investissement des collaborateurs* ». Or la mobilité géographique est souvent un frein en raison du métier du conjoint, qui en règle général au sein du couple, est moins enclin à mettre une parenthèse à sa carrière au profit de celle de son épouse.

Cependant, ce sont des obstacles surmontables si les DRH se donnent les moyens de faire se déplacer les couples en même temps.

Certaines entreprises ont pris en compte cette difficulté éprouvée tant par les femmes que par les hommes et tentent d'y apporter des solutions, notamment en terme d'aide logistique. Cela peut par exemple se traduire par l'aide à la recherche d'un logement, d'une école, d'un mode de garde pour les enfants en bas âge... Certaines entreprises essaient même d'apporter une aide au conjoint ou à la conjointe pour retrouver un emploi dans la nouvelle région.

Ainsi, le DRH de DEXIA Crédit Local dit faire des démarches auprès de l'entreprise du conjoint pour permettre à une femme manager de pouvoir évoluer via la mobilité géographique.

Ces pratiques existent dans d'autres entreprises, notamment anglo-saxonnes, depuis plus de 10 ans comme chez Procter & Gamble par exemple.

4) Des destins professionnels différents selon le genre

i. Carrières inégales : des processus de détection des hauts potentiel à revoir

En termes de déroulement de carrière, des études ont montré que des jeunes gens et des jeunes filles recrutés sur des emplois de même niveau et à des salaires identiques au sortir de leurs études se trouvaient dans des situations différentes dix ans après leur embauche. A niveau de diplôme de l'enseignement supérieur équivalent, 18% des femmes sont en emploi dans des postes de cadres cinq ans après leur début de carrière contre 44% des hommes (Epiphane, 2001). Du point de vue de la détection des hauts potentiels, les femmes sont moins souvent repérées que les hommes comme susceptibles d'évoluer vers des fonctions de direction. A titre d'exemple, sur une même classe d'âge (35 ans), les anciennes diplômées de l'ESSEC ne sont que 17% à occuper des fonctions de direction alors que les hommes issus de la même formation sont 34% à occuper ces postes.³³

Les critères de sélection sont encore majoritairement défavorables aux femmes : ils prennent en compte des trajectoires opérationnelles plutôt que fonctionnelles. Par ailleurs, la détection des potentiels commence généralement vers trente - trente cinq ans. Or, c'est souvent à une période où les femmes sont soit absentes du fait des maternités, soit moins investies avec des enfants en bas âge. De ce fait, les entreprises les considèrent spontanément moins comme des potentiels. Ce décalage joue d'autant plus fortement que les entreprises tendent à rajeunir l'âge de détection des « high pot » ce qui constitue un handicap de carrière irrattrapable. Le Crédit Agricole, par exemple, a instauré il y a deux ans une filière de formation réservée à ses hauts potentiels, l'Institut du Management, Cursus Jeunes Managers, pour les « jeunes pousses » de 28 à 32 ans. Le taux moyen de participation féminine (24%) à chaque session est à la mesure du nombre de cadres de direction du groupe...mais on constate au fil des sessions que les tranches d'âge s'étirent (moyenne d'âge 32,3 ans) et que les femmes accèdent en plus grand nombre à cette formation managériale.

Chez France Télécom, les critères de choix des hauts potentiels ont été repensés en douceur. L'opérateur est parti d'un constat, simple : la carrière des femmes est essentiellement ralentie du fait des maternités. Plutôt que de détecter les forts potentiels féminins à 30 ou 35 ans, France Télécom a décidé d'attendre les 40 ans. L'obligation de passer par un poste à mobilité internationale pour faire partie des hauts potentiels, souvent rédhibitoire pour les mères de famille, a été remplacée par l'obligation d'avoir occupé un "poste à dimension internationale". Et pour sensibiliser les managers de demain, l'opérateur a mis en place des programmes de "mentoring" destinés aux jeunes cadres et animés par des hommes et des femmes³⁴.

³³ Source : Trajectoires ESSEC 2003

³⁴ Parité professionnelle : à chaque entreprise sa stratégie « femmes », Dossier Parité professionnelle, Journal du Management, mai 2004

D'autre part, selon un constat établi après l'enquête GEF/Accenture sur la situation des femmes cadres en entreprise, les collaborateurs et dirigeants hommes ne sont pas toujours suffisamment sensibilisés à des différences de comportement hommes-femmes et ne détectent pas toujours les talents féminins. Dans cette perspective, nous pouvons retenir les propos du PDG de BP Monde s'exprimant sur la question : « *Si nous voulons que les meilleures femmes fassent partie de notre équipe d'encadrement à tous les niveaux, nous ne réussirons pas si nous tolérons des opinions du genre : 'Je ne crois pas que ce soit dans son intérêt d'être promue pour le moment'* ».

Des carrières en escalier, des difficultés à s'auto-promouvoir, des maternités avérées ou attendues qui encombrant les employeurs, sont comme nous l'avons vu autant d'obstacle à l'égalité de carrière entre les hommes et les femmes. La manifestation la plus flagrante de ces inégalités reste encore, malgré les efforts réglementaires déjà consentis en la matière, l'inégalité salariale.

ii. Les différences de rémunérations malgré la législation

a) Les inégalités salariales au sein de l'Union Européenne et en France

« *La question de la qualité du travail et de l'emploi pour les femmes est intimement liée à la valeur que nos sociétés attribuent au travail des femmes.* » (Fagan et al, 2002)³⁵. L'amélioration du niveau de qualification et de l'expérience professionnelle des femmes a permis de réduire les écarts entre les hommes et les femmes en terme de «capital humain». Si l'ensemble des lois, directives, jurisprudence ont encouragé l'égalité de traitement au niveau du recrutement, des promotions, de la formation et de la rémunération, les femmes se retrouvent toujours majoritairement dans la tranche de revenus les plus faibles ou intermédiaires et sont nettement sous-représentées dans la catégorie des revenus supérieurs sur l'ensemble des travailleurs de l'Union Européenne. La question est de savoir dans quelle mesure ces différences sont elles-mêmes le fruit de processus potentiellement discriminatoires.

Les lignes directrices pour l'emploi 2003 demandent aux États membres «*grâce à une approche intégrée combinant l'intégration de la dimension hommes-femmes et des actions spécifiques, [d']encourager la participation des femmes au marché du travail et [de] parvenir à réduire substantiellement, d'ici à 2010, les disparités entre les hommes et les femmes en matière de taux d'emploi et de chômage, et de rémunérations*».

En ce qui concerne l'écart de rémunération entre les sexes, les États membres sont invités à poursuivre des politiques qui, «*(...) auront en particulier pour objectif d'obtenir, d'ici 2010, une réduction significative, en vue de leur élimination, des écarts de rémunération entre hommes et femmes dans chaque État membre, grâce à une approche diversifiée des facteurs sous-jacents de l'écart de rémunération, notamment la ségrégation sectorielle et professionnelle, l'éducation et la formation, la classification des emplois et les systèmes de rémunération, la sensibilisation et la transparence*».³⁶

³⁵ *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2002), Gender, jobs and working conditions in the European Union, rapport préparé par C. Fagan et B. Burchell, Dublin*

³⁶ *Ecarts de rémunération entre les sexes sur les marchés du travail européen – mesure, analyse et implications politiques, Document de travail des services de la Commission, Bruxelles le 4.9.2003, SEC(2003) 937*

La difficulté réside dans le choix des critères permettant d'établir des comparaisons. Ainsi, afin d'étayer l'affirmation selon laquelle il existe des différences notables de rémunération selon le genre au sein de l'Union Européenne, des critères définissant l'indicateur structurel « écart de rémunération entre les sexes » ont été établis sur la base de données concernant toute l'économie, comprenant tous les secteurs et dimensions d'entreprise, englobant éventuellement ceux qui travaillent moins de 15 heures par semaine. Sur la base de ces caractéristiques, les femmes avaient, en moyenne dans l'Union en 2000, une rémunération horaire de 16 % inférieure à celle des hommes, allant de moins de 10 % au Portugal et en Italie à 20 % ou plus en Autriche, en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni

La différence de rémunération entre les sexes est généralement moindre dans le secteur public que dans le privé – atteignant à l'échelle de l'Union 11 % dans le public et 22 % dans le privé. L'écart de rémunération entre les sexes varie aussi en fonction des caractéristiques personnelles et professionnelles, entre les secteurs et les professions : il s'avère particulièrement grand parmi les travailleurs âgés (25 %), les travailleurs hautement qualifiés (22 %) et ceux qui ont un statut professionnel de cadre (17 %) ainsi que dans les services financiers (29 %), le secteur manufacturier (27 %) et parmi les artisans (32 %). Les hommes sont à la fois plus concentrés dans les fonctions et les secteurs mieux rémunérés et plus susceptibles d'avoir des responsabilités de supervision dans ces secteurs et fonctions.³⁷

En France, des analyses de l'INSEE montrent qu'en 2002, le salaire mensuel net moyen d'un homme travaillant à temps complet s'élève à 1 905 euros, tandis que celui d'une femme est de 1 534 euros : le salaire féminin est donc en moyenne inférieur de 19,5 % à celui des hommes. L'écart le plus important concerne les cadres : le salaire moyen des cadres féminins est inférieur de 23 % à celui de leurs homologues masculins ; en revanche, le salaire moyen des employées est inférieur de 7 % à celui des employés (cf tableau Annexe 9).³⁸

Une enquête relative à l'application de la loi du 9 mai 2001 réalisée pour le compte de la délégation du Sénat au droit des femmes³⁹, révèle que parmi les entreprises de 1 000 salariés et plus : 95% d'entre elles comptent moins de 5 femmes parmi les 10 rémunérations les plus élevées (contre 88% en moyenne). Cependant, les DRH sont une majorité (50%) à penser que les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes ont plutôt tendance à diminuer au cours de la carrière, alors que 12% d'entre eux estiment qu'ils augmentent et que 37% ont le sentiment que ces écarts ne varient pas.

Selon des statistiques de l'Insee comparant la situation salariale des hommes et des femmes entre 1998 et 2001, il semblerait que cet écart augmente. En trois ans, si le taux d'emploi féminin a augmenté dans tous les secteurs d'activité hormis celui de la construction, les écarts de rémunération se sont creusés : + 3,5% dans l'industrie, + 8,7% dans le commerce et + 4,9% dans le commerce (cf Tableau Annexe 10)⁴⁰.

Plusieurs analyses apportent des éléments d'explication concernant les facteurs associés aux écarts de rémunération entre hommes et femmes.

³⁷ *ibid* note 36

³⁸ *Rapport de la Commission des Affaires culturelles, familiales et sociales de l'Assemblée nationale sur le projet de loi relatif à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, par Edouard Courtial, 3 mai 2005*

³⁹ *Enquête sur la situation professionnelle des femmes et bilan sur l'application de la loi relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, délégation du Sénat aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, 30 novembre 2004*

⁴⁰ *Source : Insee, DADS 1998 à 2001*

b) Des facteurs explicatifs à ces écarts

Les études relatives aux écarts de rémunération entre les hommes et les femmes identifient généralement la ségrégation sectorielle et professionnelle ainsi que la sous appréciation du travail dans les secteurs et métiers à prédominance féminine comme les principaux facteurs de l'écart de rémunération entre les sexes. Elles soulignent aussi l'importance des différences de participation masculine et féminine au marché du travail pour l'écart de rémunération. On peut répertorier ces facteurs explicatifs en fonction des caractéristiques suivantes :

➤ **Caractéristiques personnelles**

Les caractéristiques personnelles telles que l'âge, le niveau d'études, le contexte familial, la présence d'enfants, l'expérience du marché du travail, les interruptions de carrière antérieures et l'ancienneté.

Ce « capital humain », se traduit par un écart de salaire entre les sexes mais qui est plus faible chez les jeunes puisque le niveau moyen d'éducation des jeunes femmes devient égal ou supérieur à celui des hommes, et que la discrimination à l'embauche à leur égard diminue. Ainsi, pour l'année 2001, le salaire annuel moyen des hommes de moins de 30 ans était supérieur de 9,1% à celui des femmes, la différence atteignant 34,9% pour la tranche d'âge des plus de 50 ans. (cf Tableau Annexe 10). Le profil de carrière, souvent discontinu en raison des maternités, restreint l'accès des femmes aux avantages annexes (primes, retraite...) Les hommes sont plus disponibles par ailleurs pour les mobilités fonctionnelles ou géographiques au moment opportun (vers 30-40 ans, au moment où les femmes en revanche ont plutôt tendance à faire une pause dans leur carrière professionnelle pour gérer l'éducation des enfants en bas âge). C'est la différence d'expérience professionnelle due aux carrières non linéaires des femmes qui semble avoir le plus fort effet sur le « gender gap ».

➤ **Caractéristiques de l'emploi**

Les caractéristiques de l'emploi telles que l'activité, l'horaire de travail, le type de contrat, le statut professionnel, les perspectives de carrière et les conditions de travail ont une influence sur la structure de la rémunération.

➤ **Caractéristiques de l'entreprise**

Ce sont le secteur, la taille de l'entreprise, l'organisation du travail, les habitudes de recrutement, les politiques salariales et des ressources humaines de l'entreprise.

➤ **Ségrégation sexuelle**

La structure des emplois, comme nous l'avons vu précédemment avec la ségrégation verticale et horizontale a tendance à répartir majoritairement les femmes dans les emplois les moins qualifiés, ou dans les activités de subordination forcément moins bien rétribuées.

➤ **Caractéristiques institutionnelles**

Ce sont notamment les systèmes d'enseignement et de formation, la négociation salariale, la formation salariale ainsi que les systèmes fiscaux et d'indemnisation, les relations sociales, les possibilités de congé parental et la fourniture de structures de garde d'enfants avant et pendant la scolarité obligatoire. Enfin, la situation de famille et le temps de travail pénalisent depuis toujours les femmes, les durées du travail féminin sont en moyenne plus courtes,

principalement à cause du temps partiel (qui concerne environ un tiers des femmes contre à peine 5 % des hommes).

➤ Les traditions et normes sociales

Elles concernent l'éducation, la participation au marché du travail, le choix de l'emploi, les plans de carrière et l'évaluation des métiers à prédominance masculine et féminine.

Ces caractéristiques expliquent les différences systématiques de la composition de la force de travail masculine et féminine. Elles peuvent refléter des dissemblances objectives de productivité – qui à leur tour mèneraient à des écarts de rémunération – qui expliqueraient les disparités de la participation au marché du travail, de l'accès à l'emploi et de la progression de carrière.⁴¹

c) Un écart qui reste inexpliqué : discrimination liée au genre ?

« Il y a discrimination salariale si des individus avec les mêmes caractéristiques économiques reçoivent des salaires différents et que les différences sont systématiquement corrélées avec certaines caractéristiques non économiques des individus » (Stiglitz, 1973)⁴²

Nous avons identifié les facteurs explicatifs à ces écarts de salaire, dont les trois principaux sont le capital humain, la structure des emplois et la situation familiale. Mais il reste une différence résiduelle inexpliquée, stable dans le temps et dans l'espace, qui s'interprète comme un effet pur de discrimination se traduisant par une moindre valorisation des caractéristiques productives des femmes par rapport aux hommes.

Nous nous heurtons sur ce point à deux problèmes : le premier réside dans le caractère aléatoire des critères de mesure des études économétriques qui peuvent faire varier les écarts selon qu'on sélectionne ou écarte l'un de ces critères. La seconde difficulté est le nombre limité d'études sur le sujet, notamment en France. Nous pouvons citer celle de Mœurs et Ponthieux, mais les données datent de 1997. A tout le moins, la mesure de l'écart salarial entre hommes et femmes une fois toutes les caractéristiques explicatives explorées aboutit au même taux d'écart de l'ordre d'environ 5% correspondant à de la pure discrimination.⁴³

Cet écart correspond à celui établi à Gaz de France concernant la rémunération principale. *« C'est un écart résiduel qui subsiste après avoir éliminé les causes liées aux maternités, absences, qualifications... Cela a été clairement identifié comme de la discrimination. »*. L'analyse de ces écarts a conduit l'entreprise à envisager des mesures correctives entérinées dans l'accord sur l'égalité signé en juillet 2004 : *« Nous sommes l'une des rares entreprises à avoir mis de l'argent sur la table pour résorber cet écart dans un délai de 3 ans.*

⁴¹ Voir, pour la vision économétrique, l'article de Sophie Ponthieux et Dominique Meurs, « Les écarts de salaires entre les femmes et les hommes en Europe, effets de structures ou discrimination ? », pour la Revue de l'OFCE, n° 90, Travail des femmes et inégalités, juillet 2004

⁴² Théories de la discrimination et RH. Séverine Lemièrre et Rachel Silvera, in Encyclopédie des Ressources Humaines

⁴³ Une mesure de la discrimination dans l'écart de salaire entre hommes et femmes Dominique Meurs et Sophie Ponthieux, Economie et statistiques, n° 337-338, 2000

Concrètement, nous avons mis une enveloppe d'avancement supplémentaire à destination de chaque direction d'équipe au titre de l'accord, à donner aux femmes qui subissaient cet écart de salaire. »⁴⁴

Nous avons vu tout au long de ce développement que les freins rencontrés par les femmes dans le déroulement de leur carrière sont nombreux, sans parler des limites qu'elles s'imposent elles-mêmes dans leurs propres choix de vie, ce que nous aborderons ultérieurement. Etudions à présent quels sont les degrés d'implication et d'innovation des différents acteurs économiques sur le sujet.

⁴⁴ « Compte tenu de l'écart récurrent observé entre la rémunération principale des hommes et des femmes, qui a représenté 4,9% en 2002, un volant d'augmentations individuelles correspondant à un supplément de taux d'avancement de 1,5 points par an sur la population totale dans le système actuel de rémunération, sera attribué aux femmes pendant la durée de l'accord », Accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein d'EDF et de Gaz de France, juillet 2004

III. Une implication différente des acteurs dans la problématique

Face à ce diagnostic de la persistance des inégalités en ce qui concerne les progressions de carrière et l'accès des femmes aux postes de pouvoir par rapport aux hommes, fait admis par tous les acteurs sociaux, examinons comment, dans les faits, les entreprises (1), les syndicats (2), les pouvoirs publics (3) et les femmes elles mêmes (4) s'engagent à faire avancer le débat.

1) Des entreprises toutes concernées par la problématique...en théorie

i. Des PME dans l'ombre des grandes entreprises

En cherchant à étendre notre recherche aux PME, nous avons constaté un manque d'informations sur leurs pratiques de gestion de la diversité. Est-ce à dire que les PME ne font rien en la matière? Nous ne le pensons pas, il semblerait que celles-ci soient moins sous le feu de la rampe que les grandes entreprises et ne mettent pas en valeur ou n'aient même pas conscience des initiatives qu'elles prennent en faveur de l'égalité hommes femmes.

Il y a un problème d'opacité pour le grand public des pratiques faites dans les PME en faveur des femmes, les PME n'étant pas cotées en bourse, il n'y a donc pas ou peu de communication et de marketing RH au niveau des parties prenantes.

Aussi nous avons remarqué que les études portant sur le sujet de la diversité hommes femmes sont le plus souvent effectuées sur les grandes entreprises cotées en bourse, citons par exemple les études qui ont basé leurs démonstrations sur le lien entre la féminisation des équipes dirigeantes et les impacts visibles pour les tiers sur les performances financières et leurs cotations en bourse. Comment mesurer ce lien dans les entreprises non cotées ?

D'autres études concernent la féminisation des comités de direction, la féminisation des femmes cadres, etc. Que faisons nous des PME, qui, pour certaines ont des comités de direction limités à une ou deux personnes et où la majorité des femmes employées sont des non cadres ?

Nous pensons que le champ d'investigation restreint des entreprises cotées en bourse ne renvoie qu'une partie de la réalité salariale et patronale en France et donc qu'une partie des moyens mis en œuvre en faveur de l'égalité hommes femmes. Ce champ exclue les PME qui restent pourtant face à des problématiques très concrètes de compréhension et d'application de la législation en la matière, et qui bien souvent, à défaut de réponse ou d'aide, choisissent de ne rien faire.

Pour cela, il nous semble important de mettre en avant les initiatives de celles qui s'efforcent de favoriser les carrières féminines afin d'encourager les autres par l'exemple, d'autant que la majorité des efforts doivent se localiser sur ces entreprises en matière de respect d'égalité hommes – femmes et de lutte contre les discriminations.

D'une part parce que leur moindre exposition aux parties prenantes leur donnent une marge de manœuvre plus importante pour contourner la législation (hormis le risque prud'homal ou pénal de ne pas appliquer la loi sur l'égalité hommes femmes) et d'autre part parce que leur petite taille rend plus difficile la mise en œuvre de politiques d'envergure et transversales telles que le sont les politiques de féminisation (problème de temps, de priorités, de moyens financiers...).

ii. Des degrés d'urgence et de priorité à consacrer au sujet différents pour les PME

Lors de nos différentes interviews, beaucoup de PME n'ont pas pu ou choisi de s'exprimer sur le sujet, pensant qu'elles n'avaient rien à dire d'intéressant. Or nous avons choisi pourtant de parler d'elles dans notre étude parce que nous pensons que celle-ci ne serait pas complète sans une vision large des entreprises. Les dirigeants de PME en France représentent la majorité des employeurs et recrutent la majorité des femmes cadres ou non cadres. Ce fait se vérifie tout particulièrement lorsque nous nous éloignons de la capitale.

L'opinion et l'implication sur le sujet de l'égalité hommes femmes pour les PME varie donc en fonction de plusieurs indicateurs :

- La région où ces entreprises sont implantées : les contraintes sociales et financières ne sont pas les mêmes que sur Paris, la concurrence, les aides de l'Etat, le taux de chômage, le taux de féminisation, le taux de population cadre ou non cadre...toutes ces variables interagissent avec le tissu social et économique de la région. Ainsi nous trouverons beaucoup plus d'usines en province avec une majorité de salariés peu qualifiés, et une population active souvent féminisée.
Or, nous n'avons pas remarqué, malgré la forte féminisation des usines en province sur les chaînes de montage, de politique de féminisation pour accompagner ces femmes dans leur carrière et dans leurs formations.
- La taille de la PME et son domaine d'activité (industrie ou service) : il est évident que seules celles qui auront les moyens financiers et humains pourront consacrer leurs efforts sur des projets formalisés de politiques de féminisation. La taille de la DRH et son poids dans l'organisation de la société y jouera un rôle. Or, les PME réduisent le plus souvent les RH à un service de gestion administrative des salariés et ne consacrent leur budget et leur temps qu'aux priorités du moment. Il est évident que des services plus larges seront offerts aux femmes dans des grandes entreprises.
- Le contexte économique : la globalisation des marchés et l'ouverture des frontières, la concurrence des pays émergents, font que la problématique de féminisation des effectifs est loin d'être vue comme un enjeu stratégique du moment. Les Ressources Humaines semblent happées par des problématiques sociales plus opérationnelles, notamment des plans sociaux et des externalisations...

Dans ce contexte économique difficile, les dirigeants des PME sont généralement plus dubitatifs que ceux des grandes entreprises quant à l'organisation et la mise en place des politiques de féminisation en interne. Il semble même que le sujet de l'égalité hommes femmes ne soit pas un problème ni un sujet d'actualité, certaines PME étant persuadées que la composition de leur effectif satisfaisait à l'activité et à la rentabilité de l'entreprise.

Notre interlocutrice de l'ARACT nous a indiqué qu'aujourd'hui, elle n'avait pas de demandes d'aide de la part des PME dans le cadre de mise en place d'un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle. A cet effet, elle constate qu'il n'existe pas vraiment de volontarisme, ni de la part du patronat, ni de la part des syndicats (qui restent peu féminisés).

iii. Et pourtant ...

Et pourtant, malgré les moyens (financiers et en temps) assez restreints des PME à consacrer au sujet, certaines cherchent à faire avancer les choses dans le domaine de la diversité. Notons qu'une PME de 14 salariés dans les assurances a récemment obtenu le label égalité : Société Brigitte Barbin.

Par ailleurs, dans une PME de fabrication de bouchon de lièges, suite à un Plan de Sauvegarde de l'Emploi, l'ARACT a constaté que dans l'atelier une répartition plus équilibrée des hommes et des femmes s'était effectuée. Après avoir interrogé le dirigeant sur les raisons qui l'avait conduit à mettre en place cette parité, celui-ci s'est défendu d'avoir fait quoi que ce soit en faveur d'une politique de féminisation des effectifs, mais que cet équilibre entre les hommes et les femmes s'était naturellement mis en place à la suite du PSE et que cependant, il constatait que la qualité du travail avait été optimisée... lui-même ne se l'expliquait pas mais reconnaissait que la féminisation de ses équipes était bénéfique.

Ce qui conduit à trois conclusions :

- Les politiques d'égalité professionnelle ne sont pas du seul ressort des Grandes Entreprises.
- Cette situation, qui n'a pas fait l'objet d'une démarche particulière, a amélioré la qualité du travail.
- Certaines PME ont un engagement socialement responsable et dépassent les obligations légales sans le savoir par des démarches informelles, qui ne sont pas communiquées au grand public.

Il ressort des réunions avec l'ARACT que l'impulsion de ce type de politique est intimement liée à la volonté du dirigeant d'entreprise (notion de volonté de transparence). Peu importe la taille et les moyens de celles-ci, certains dirigeants sont sensibles naturellement à cette problématique impulsant ainsi la démarche.

De l'avis de nos interlocuteurs de l'ARACT et de l'ORSE, la problématique de la mise en place de politiques de diversité dans les PME se pose de façon différente que pour les grandes entreprises. Elle s'axe sur une vision plus large des conditions de travail des femmes : l'emploi de nuit, la pénibilité du travail sur des emplois postés en usines, le temps partiel, la garde des enfants, etc....

Dans ce sens, ces associations accompagnent et conseillent les PME dans la mise en place des politiques de féminisations, l'ANACT travaille en ce moment sur un projet de sensibilisation des PME.

Pour François Fatoux, Délégué général de l'ORSE, qui répondait à notre question sur la possibilité ou non pour les PME de mettre en place des accords sur l'égalité hommes femmes, la loi n'a jamais demandé aux entreprises de revoir l'organisation des effectifs et les pyramides de salaires hommes femmes. Cependant, des leviers à activer ponctuellement sont à la portée des PME. Celles-ci peuvent agir sur le recrutement, les crèches, les congés parentaux, les clauses de mobilité, les carrières...

Il s'agit donc d'activer plusieurs leviers indépendamment des autres et de penser à certaines règles de bases qui changent les conditions de travail des femmes comme la gestion de l'organisation du travail avec la mise en place d'une charte du Temps pour la tenue des réunions, l'organisation des formations sur le lieux de travail des femmes pour leur éviter les déplacements, etc....

2) Les positions des partenaires sociaux quant à l'égalité professionnelle hommes-femmes

Comme nous l'avons vu précédemment avec l'enquête de la délégation du Sénat aux droits des femmes sur l'application de la loi du 9 mai 2001, 72 % des entreprises de plus de 50 salariés n'ont jamais organisé de négociation spécifique sur l'égalité. Quant au rapport de situations comparées (qui doit donner des " indicateurs pertinents " devant servir de base à la négociation), 60 % des entreprises ne l'ont jamais rédigé.

On peut alors se poser la question du réel intérêt que les syndicats peuvent porter au sujet de l'égalité hommes-femmes. Peut-être est-ce parce que les syndicats sont encore très « masculins ». A part Nicole Notat quelle femme a dernièrement occupé une position de premier ordre au sein d'une des cinq centrales syndicales ? Peu de noms viennent en tête naturellement...

En parallèle, du côté employeur, le MEDEF est désormais présidé par une femme, Laurence Parisot. On peut peut-être y voir un signe du changement de mentalité des patrons qui ne fera que faciliter le dialogue social sur ce sujet ?

Il semblerait donc que dans l'action syndicale aussi le fameux « plafond de verre » limite souvent la progression des femmes. Les comités d'entreprise sont gérés par une majorité d'hommes. Dans les entreprises de plus de 50 salariés, moins de 10 % des femmes sont déléguées du personnel alors qu'elles représentent 40 % des effectifs. Une pénurie qui ne s'explique pas par un manque de compétence : 25 % des femmes actives sont titulaires d'un diplôme supérieur, contre 10 % des hommes.

Au moins deux grandes explications peuvent être avancées :

Il est possible que le contexte social des femmes et leurs différents « temps de vie » que nous avons vus précédemment les empêchent matériellement de se réaliser dans le dialogue social. En effet, même si le Code du travail accorde des heures de délégation pour l'exécution des différents mandats, on constate fréquemment que les missions du contrat de travail du représentant du personnel, à fortiori s'il est cadre, devront toujours être menées à bien.

On peut aussi expliquer cette sous-représentation des femmes par les valeurs que nous avons vues précédemment : la femme semble beaucoup plus empreinte de la culture du consensus que l'homme qui est plus orienté vers le conflit. Or, ne parle-t-on pas de « lutte sociale » ?

i. Organisation de la réflexion des syndicats en matière d'égalité professionnelle hommes-femmes

Nous nous sommes intéressés à la réflexion menée au sein des organes syndicaux sur l'égalité hommes-femmes afin de déterminer la position adoptée.

Des démarches d'ampleurs et de natures différentes ont été lancées.

La **CFDT** a mis en place une déléguée « femmes » au niveau de la Confédération, Marie-Jo Charon, mais cette personne ne semble pas mener d'action spécifique en interne. Elle est cependant beaucoup en interaction avec les unions locales afin de développer des actions de sensibilisation, notamment auprès des adolescents.

La **CFE-CGC** a lancé le Réseau Équilibre en juin 2004. L'objectif était de disposer d'un laboratoire d'idées sur deux champs étroitement liés : l'égalité professionnelle et la conciliation des temps de vie en faveur des deux sexes.

Ce réseau est animé par Carole Couvert, déléguée nationale Égalité Professionnelle, Conciliation des Temps de Vie, Famille, du pôle Protection sociale.

Après un an d'existence, le bilan est plus que satisfaisant : le réseau est pleinement constitué, animé par des hommes et des femmes, venus de toute la France et de diverses branches professionnelles. Trois réunions plénières se sont déjà tenues, ainsi que de nombreuses réunions locales ou organisées à l'initiative des fédérations professionnelles.

Le Réseau Équilibre s'est fixé des objectifs précis et ambitieux :

- être force de propositions innovantes face aux interlocuteurs institutionnels,
- capter les bonnes pratiques à démultiplier ensuite sur le terrain,
- capter les mauvaises pratiques afin d'alerter les salariés et proposer des actions correctrices,
- créer des outils concrets pour les militants,
- développer une offre d'assistance en temps réel aux militants en période de négociation.

La **CFTC**, quant à elle, dispose d'une Commission équité hommes-femmes qui a une existence légale et possède ses statuts propres. Depuis sa création, en 1919, elle a fonctionné suivant des modalités diverses. Elle se réunit quatre fois par an et est présidée par Pascale Coton.

Ses objectifs sont de trois ordres :

- proposer des actions et des orientations aux instances confédérales.
- étudier les documents d'actualité concernant le travail des femmes
- faire le relais et préparer le terrain des Commissions du travail féminin qui devraient exister au sein des Fédérations professionnelles et des Unions départementales de la CFTC.

Les membres de la Commission sont issus des différents secteurs professionnels, ce qui permet des échanges riches, variés et représentatifs du monde du travail.

En principe, tous les ans, la journée de la femme (le 8 mars) est l'occasion de réunir des femmes à travers des colloques ou des rencontres tant à Paris que dans les régions. Ainsi, de 1988 à 2001, les thèmes suivants ont-ils été abordés :

- la femme en Europe
- conciliation vie familiale et vie professionnelle
- le statut social de la mère de famille
- la vie professionnelle au féminin
- le militantisme des femmes en France, en Europe
- comment promouvoir la place de la femme dans la société et l'entreprise ?
- à travail égal, salaire égal
- la parité est-elle en marche ?
- conséquences des 35 heures sur la vie des femmes salariées
- la formation professionnelle tout au long de la vie.

L'égalité professionnelle hommes-femmes : contrainte légale ou facteur de performances ?

La Commission équité hommes-femmes est représentée au Conseil supérieur de l'égalité professionnelle. Elle siège également à la Confédération européenne des syndicats (CES) et à la Confédération mondiale des travailleurs (CMT).

Par ailleurs, la CFTC s'enorgueillit d'être le syndicat qui a le plus d'élues, puisque dans les entreprises où elle est présente, 38,1% des élus sont des femmes.

La CGT a mis en place le collectif confédéral « Femmes-mixité » qui a pour rôle d'impulser et de promouvoir, dans tous les lieux de décision, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, la parité, la mixité dans les institutions représentatives.

Ce collectif promeut l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, la lutte contre les discriminations, la prévention du harcèlement sexuel et moral.

Il anime l'activité revendicative pour l'égalité des chances et le respect des droits fondamentaux des femmes, en France, en Europe et dans le monde.

Au sein de FO, c'est Michèle Monrique qui anime le secteur Egalité. Comme nous le verrons ci-après, les préoccupations principales de cette centrale syndicale sont orientées vers les salaires. Il y a peu de communication faite autour de la manière de travailler sur ce sujet.

ii. Positions sur l'égalité professionnelle hommes femmes des différentes confédérations

➤ La CFDT

L'égalité professionnelle est un chantier annoncé comme prioritaire pour la CFDT.

L'organisation syndicale affiche un taux de 43 % de femmes parmi ses adhérents et considère à ce titre devoir être moteur sur la question des femmes dans la société. Son ambition est d'obtenir une mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et de l'administration pour progresser sur la voie de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Cet engagement répond d'abord à une exigence d'égalité en faveur des femmes et cette exigence participe de la lutte plus générale engagée par la CFDT contre les discriminations à l'encontre des salariés.

Elle base beaucoup ses actions en entreprise autour du respect des dispositions de la loi Génisson pour analyser les différences et pour agir par la négociation.

La CFDT agit également sur l'environnement de l'entreprise, par exemple en identifiant les besoins des salariés en matière de mode de garde de leurs jeunes enfants et en tentant d'apporter à leurs questions des réponses adaptées.

Dans ce cadre, l'union syndicale CFDT du Pays rennais a créé en avril 2002 l'association « Parenbouge », un collectif pour l'accueil des jeunes enfants, qui allait très vite donner naissance à une première structure baptisée « Parendom ».

Ce système de garde à domicile permet de proposer, de nuit comme de jour, des solutions pertinentes à des parents confrontés à des situations d'urgence ou à des horaires de travail atypiques avec un souci de justice sociale, dans la mesure où priorité est donnée aux revenus les plus modestes et aux statuts les plus précaires.

Financé, notamment par la Mairie, la Caisse d'allocations familiales et le Fonds social européen, ce service innovant, a notamment permis de créer 14 emplois qualifiés.

➤ La CGC

Pour sa part, **la CFE-CGC ne croit pas à l'impact d'une succession de lois pour arriver à l'égalité entre Hommes et Femmes.**

A ce titre, la confédération pense qu'aborder le dossier de l'écart salarial uniquement sous l'angle de la rémunération est réducteur : l'écart de salaire tient aussi aux filières de formation suivies, aux types de postes offerts aux femmes et aux problèmes de société qui sous-tendent les inégalités professionnelles entre hommes et femmes.

Il faudrait donc que les mentalités soient prêtes pour que les principes légaux puissent s'appliquer. Les préconisations sont donc de sensibiliser chacun dès le plus jeune âge à l'égalité entre hommes et femmes et veiller à ce que le personnel de garde et d'éducation des enfants soit d'abord mixte et ensuite formé à ces questions.

Pour qu'une politique sur l'égalité professionnelle soit performante, il faut aussi qu'elle résulte d'une volonté et d'une réflexion de l'entreprise. Il faudrait donc également changer la culture des entreprises en mettant en place, par exemple des séminaires, de sensibilisation et d'information sur l'égalité professionnelle et ses apports.

➤ La CFTC

La CFTC considère que la mixité professionnelle est une richesse et un atout pour la compétitivité de l'entreprise.

Les Femmes doivent donc non seulement pouvoir suivre des actions d'adaptation et de maintien de leurs compétences mais surtout bénéficier d'actions de promotion sociale et de développement de leurs compétences professionnelles.

Elles doivent donc pouvoir, si elles le souhaitent, avoir une carrière professionnelle à l'égal des hommes.

A cet effet, les entreprises doivent prendre en compte les contraintes liées à la parentalité pour permettre à leurs salariés d'assurer leurs responsabilités à cet égard. Cette même question de la parentalité doit d'ailleurs être abordée pour les hommes.

Les femmes doivent également avoir accès à la formation tout au long de la vie professionnelle à l'égal des hommes. Aucune discrimination au regard de leur sexe ne saurait être tolérée.

A ce titre, la CFTC défend la réduction des inégalités de salaire et l'assurance d'une politique salariale garantissant, à qualification équivalente, une rémunération asexuée.

Dans un contexte plus général, elle souhaite mettre un terme à l'orientation des jeunes filles uniquement vers les filières traditionnellement féminines, ces orientations limitées constituent trop souvent, par la suite, un plafond de verre infranchissable et un obstacle à la promotion sociale.

➤ FO

Pour Force Ouvrière, les orientations prises ont majoritairement trait aux salaires.

Il convient donc en premier lieu de dégager un budget spécifique, distinct des mesures d'augmentations générales des salaires, destiné au rattrapage des écarts salariaux injustifiés, tout en maintenant l'objectif de revalorisation du pouvoir d'achat pour l'ensemble des salariés.

Il faudrait également revaloriser les minima des grilles de classification. Mécaniquement, une telle revalorisation profiterait à une large part de la population active féminine peu qualifiée.

Le syndicat constate également que les éléments variables de la rémunération sont d'autant plus importants que les postes sont hauts dans la hiérarchie. Ils sont donc moins souvent distribués aux femmes qui occupent en faible minorité les emplois de direction. Il faudrait donc négocier un ensemble de critères différents ou complémentaires qui permettraient une meilleure distribution, s'ils existent, des primes et autres accessoires, notamment aux femmes.

Concernant également la promotion des femmes, un dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience peut permettre à de nombreuses femmes ayant exercé une profession sans qualification de se voir reconnaître un diplôme, titre ou certification, qui puisse leur permettre d'évoluer vers des postes plus rémunérateurs.

Enfin FO souhaite développer des systèmes favorisant l'articulation de la vie privée et de la vie professionnelle des femmes.

➤ La CGT

La CGT communique peu sur ce sujet. Cependant elle souhaiterait que le Code du travail et la négociation soient plus contraignants pour les employeurs, pour inclure dans le droit français plusieurs décisions de la cour de justice européenne, notamment en ce qui concerne la rémunération du travail à temps partiel, la lutte contre le harcèlement sexuel et sexiste.

C'est pourquoi la CGT veut faire vivre l'Accord national interprofessionnel du 1er mars 2004 **et faire en sorte que l'égalité professionnelle devienne réalité dans toutes les entreprises.**

Regardons à présent la position des organisations patronales sur la question.

iii. *Positions sur l'égalité professionnelle hommes femmes des représentants des employeurs*

➤ Le MEDEF

Le MEDEF a participé aux négociations et groupes de travail ayant abouti à la signature de l'accord national interprofessionnel du 1^{er} mars 2004 relatif à l'égalité professionnelle.

Les déclarations de Martine Clément, chef de file de la délégation patronale, reflétaient la volonté du Mouvement de privilégier le dialogue et le consensus sur le sujet : « *Nous sommes tous enthousiastes sur le sujet de l'égalité professionnelle et nous souhaitons pouvoir nous associer dans des campagnes de communication qui seraient lancées par les pouvoirs*

publics, tout en gardant notre propre libre arbitre. Nous envisageons également de faire un répertoire, un guide des bonnes pratiques. Nous souhaitons nous associer avec tout ce qui sera en convergence avec nos convictions. Si nous pouvons relier tous les acteurs : pouvoirs publics, les ministères concernées, syndicats, patronat, mais aussi les organismes qui délivrent des diplômes, et montrer que nous sommes tous du même avis pour avancer, nous aurons fait quelque chose de positif en parlant d'une même voix ».

La question de l'égalité hommes femmes est d'ailleurs pour le MEDEF une véritable problématique d'entreprise, l'emploi des femmes représentant à ses yeux « *un enjeu majeur de leur compétitivité et de développement* ». Le MEDEF se pose en défenseur de la mixité dans l'entreprise, considérant que « *comme tout autre facteur de diversité, c'est un réel stimulateur de performances et le travail des femmes ne doit plus être considéré comme une variable d'ajustement du marché du travail.* »

Pour l'organisation patronale, ce sera un thème central dans les années à venir. Il représente aussi un enjeu démographique crucial, avec des tensions prévisibles sur le marché de l'emploi à l'horizon 2006.

Les entreprises doivent donc s'attacher à mieux assurer la promotion des femmes à des postes de responsabilité. Le décalage de fait entre hommes et femmes, tant au niveau des formations que des carrières, pose la question d'un choix d'évolution culturelle. Le texte du 1er mars met notamment l'accent sur des éléments incitatifs pour promouvoir les changements de mentalité.

➤ La CGPME

Auditionnée le 25 mars 2003 par la Délégation de l'Assemblée nationale aux droits des femmes, Françoise Andrieu, membre de la commission sociale de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises rappelait les grands axes défendus par l'organisation :

« La CGPME est favorable au développement des actions permettant d'atteindre l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Elle considère cependant que les résultats les plus concrets en la matière ne résulteront pas d'une accumulation de règles contraignantes, toujours plus complexes et assorties de sanctions. »

Selon Madame Andrieu, il convient de procéder par des incitations en direction des entreprises, en particulier des PME, qui sont l'élément moteur de l'emploi. Ainsi, seront-elles encouragées dans l'amélioration de leurs pratiques.

Par ailleurs, la CGPME, et d'une façon générale, les entreprises petites et moyennes - en dessous de 100 salariés - ont toujours considéré que le développement d'une politique familiale globale qui, en même temps, ne doit pas être contradictoire avec le bon fonctionnement des entreprises, était absolument nécessaire pour le devenir du pays.

La CGPME insiste sur la nécessaire prise en compte de la place de la sphère familiale dans la vie des femmes et sur la prise en considération d'un autre modèle de carrière non linéaire : « *l'accroissement du salariat féminin, qui est un élément capital pour l'économie française, ne doit pas mener systématiquement à la dévalorisation de la place des femmes dans le foyer familial. Il faut effectivement trouver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale et le bien-être des entreprises. Ce n'est évidemment pas chose aisée. Cependant, à l'avenir, les femmes alterneront - elles doivent y être aidées - des périodes d'activités pleines avec des périodes consacrées à leurs enfants ; périodes qui pourraient*

être également entrecoupées de périodes où elles se "remettraient à niveau" par une formation professionnelle adaptée »

Mais la CGPME se prononce résolument contre une politique de quotas, trop contraignante d'une part pour les entreprises, et contraire aux principes d'égalité de compétences : « *A formation égale et à professionnalisme égal, on ne fait pas un critère distinctif entre un homme et une femme »*

Ainsi, Mme Geneviève Bel, membre de la CGPME des Yvelines déclarait : *En tant que chef d'entreprise, si je suis face à deux candidats qui ont la même valeur professionnelle, je ne vais pas favoriser l'un ou l'autre, mais je choisirai le meilleur. »*

La CGPME est cependant très dubitative quant à l'application de la « loi Génisson » dans les PME, et particulièrement les TPE.

3) Des pouvoirs publics soucieux de préserver le modèle français : « le libre choix des familles »

L'un des principaux freins à l'évolution des carrières professionnelles des femmes est, nous l'avons vu, les interactions parfois incompatibles entre sphère privée et sphère professionnelle, notamment pour celles qui ont des enfants en bas âge et qui doivent parfois, faute de possibilité de mode de garde (en termes de capacité d'accueil ou de modalités financières) faire une pause dans leur carrière pour s'occuper de leur famille.

L'un des problèmes récurrents en France - même si c'est un des pays les plus exemplaires en termes de gestion de la petite enfance comparativement aux autres pays européens - est le manque de places en crèche. Malgré une mobilisation des pouvoirs publics sur le sujet (nouvelle réglementation relative aux assistant(e)s maternel(le)s – loi du 16 juin 2005, réflexion sur la possibilité d'un congé parental de seulement un an à partir du troisième enfant...), un trop grand nombre de familles est encore pénalisé par ce déficit d'infrastructures et de personnel qualifié.

Certaines entreprises, conscientes de ce problème qui impacte l'implication des salariés, tentent de trouver des solutions pour pallier les « défaillances » du système public, mais ces initiatives restent encore marginales.

i. Le faible développement des crèches d'entreprise

Il n'y a en France que 224 crèches d'entreprises qui n'accueillent pas plus de 15 000 enfants soit 7 % des enfants accueillis en crèche. A noter qu'il s'agit quasi exclusivement de crèches d'hôpitaux, d'entreprises publiques ou d'entreprises anciennement publiques.⁴⁵

Ainsi, Gaz de France, en partenariat avec PSA, va ouvrir une crèche sur son site de Saint Ouen. D'une capacité de 70 berceaux, elle sera en service à partir de novembre 2005, la totalité des places sont déjà pourvues. « *C'est une grande nouveauté qui a vu le jour à l'initiative de la direction »*.

⁴⁵ Rapport du groupe de travail « Familles et entreprises » remis au ministre délégué à la famille le 14 février 2003

Mais le bilan coût/avantage des crèches d'entreprises ne permet pas d'envisager un développement massif rapide

Les avantages des crèches d'entreprises sont importants : proximité, possibilité d'horaires élargis adaptés à ceux de l'entreprise, facteur d'attractivité pour les entreprises en termes de recrutement, salariés moins soucieux donc plus disponibles, moins absents et finalement plus performants.

Mais les inconvénients semblent être plus importants encore que les avantages et expliqueraient ce faible développement : problème de place et de coût, règles administratives très exigeantes pour obtenir les autorisations ou le financement sans qu'il existe en contrepartie de « guide » pour aider les entreprises – dont ce n'est pas le métier – à gérer une crèche. Enfin, dernière crainte des entreprises en rapport avec leur organisation propre : le risque d'une confusion entre vie personnelle et vie professionnelle.

La solution intermédiaire pour pallier ces inconvénients pourrait être le développement des crèches interentreprises qui ne sont pas assujetties à l'évolution démographique d'une seule entreprise (le nombre d'enfants en bas âge n'est pas forcément automatiquement renouvelé au fur et à mesure des sorties), qui fonctionnent sur une gestion mutualisée des risques et des contraintes, et qui peuvent plus facilement offrir un accès aux PME qui n'auraient pas seules les moyens d'ouvrir une crèche d'entreprise. Ceci dépend bien sûr de l'existence d'une vraie volonté politique de la collectivité locale de rattachement à se porter garant de la pérennité de tels projets. Or, les mairies et les antennes locales de la DDASS sont extrêmement pointilleuses dans le respect des exigences figurant au cahier des charges, les délais d'examen et de réponse aux projets sont très longs pour parfois se terminer en un refus alors que des investissements tant financiers que temporels avaient déjà été réalisés. La lenteur des modes de coordination et des procédures de décision sont très certainement des facteurs explicatifs du faible développement de ces systèmes de garde.

Enfin, moins contraignante, une autre solution possible que certaines entreprises proposent est la réservation de places en crèche grâce à des conventions passées avec les communes. L'entreprise signe alors une convention avec la commune afin de réserver des places de crèches à des tarifs préférentiels. Ces conventions sont financées par l'entreprise. Le Crédit Lyonnais a ainsi signé des conventions avec les communes de Levallois, Argenteuil et Montreuil. De même Airbus Industrie à Blagnac réserve une dizaine de places en crèche.

ii. La mobilisation des pouvoirs publics, des efforts indéniables

Les pouvoirs publics sont confrontés à la problématique du renouvellement des générations qui ne sera pas suffisant pour couvrir les départs massifs en retraite. Une des solutions envisagées est de relancer la natalité (la France étant malgré tout le deuxième pays européen en termes de taux de fécondité après l'Irlande avec 1,9 enfant par femme), mais en veillant en même temps à ne pas pénaliser les carrières professionnelles afin de ne pas faire chuter le taux d'emploi des femmes.

La politique familiale du gouvernement se veut innovatrice en la matière comme le montrent la succession de propositions parfois pérennisées issues des conférences annuelles de la famille. Celle qui s'est tenue le 22 septembre 2005 propose des options intéressantes en la matière, notamment pour garantir la place des femmes dans l'univers professionnel.

Ainsi, afin de soutenir les parents dans leur retour à l'emploi après un congé parental, il est proposé la création d'un complément optionnel de libre choix d'activité d'un an et mieux rémunéré (750 € par mois), à côté du congé parental de trois ans déjà existant à partir du

troisième enfant. Ainsi, l'arrêt temporaire d'activité reste proposé, mais dans une formule plus souple qui maintient moins longtemps le salarié (en fait le plus souvent la salariée) éloigné de l'entreprise et de fait le pénalisera moins au retour (non seulement en termes d'évolution salariale mais aussi en termes de maintien de son employabilité). « Cette mesure a pour objectif d'augmenter le taux d'activité des femmes et de leur permettre de revenir plus facilement vers l'emploi. Aujourd'hui, plus de 40% des femmes qui recourent au complément de libre choix d'activité à la naissance de leur troisième enfant n'ont pas d'emploi. La mesure proposée vise à offrir aux femmes en situation professionnelle fragile une véritable alternative, leur permettant de bénéficier d'un congé mieux rémunéré et de retrouver plus rapidement le monde du travail. Cette mesure a également pour objectif de faciliter le choix des familles et donc de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle »⁴⁶. Cette mesure dont le coût a été estimé à 140 M€ devrait entrer en vigueur au 1er juillet 2006.

Par ailleurs l'Etat a lancé des plans crèches ambitieux afin d'augmenter le nombre de places : depuis 2002, 26 000 places ont été créées, et l'on attend encore 31 000 places supplémentaires d'ici à 2008.

Le nombre reste malgré tout insuffisant. L'Etat reconnaît à demi-mots son incapacité à gérer seul le nombre croissant de demandes et accélère le processus de simplifications administratives afin de développer au-delà du nombre symbolique les crèches d'entreprise et inter-entreprises qui viendraient en renfort du système actuel. Encore une fois, l'intervention de l'entreprise est sollicitée dans un domaine où on ne l'attend pas forcément au premier abord, le rôle sociétal interférant de plus en plus avec le rôle économique.

D'autre part une autre proposition formulée lors de la conférence de la famille consiste en la possibilité de création de structures privées de gardes d'enfants, agréées pour l'embauche d'assistantes maternelles et offrant directement leurs services aux parents, sans contrôle des services administratifs.

L'enjeu économique est aujourd'hui de taille et explique l'empressement des pouvoirs publics à optimiser le système actuel. Tout, dans le discours, doit être fait pour maintenir un taux de fécondité élevé afin d'assurer le renouvellement des générations et ne pas pénaliser par la suite les femmes lors de leur retour sur le marché de l'emploi « l'originalité de notre modèle [étant] d'être fondé sur la volonté des femmes d'avoir des enfants tout en continuant à développer leur vie professionnelle. »⁴⁷

4) Des femmes toutes concernées par la problématique...en théorie

Les femmes se sentent concernées par la problématique de l'égalité et souhaitent avant tout être reconnues, en tant que femme mais aussi au sein de la société au travers d'actions pour aider d'autres femmes et au sein d'associations et de réseaux.

Cependant dans les faits nous constatons que toutes les femmes ne souhaitent pas un projet de carrière ambitieux et ne réclament pas à corps et à cri ces postes à responsabilité *a priori* tant convoités.

i. Femmes et réseaux contre la discrimination

Officieux ou reconnus, sollicités ou ignorés par les managers les réseaux ou les associations d'anciennes diplômées (Grandes Ecoles Au Féminin) se multiplient au sein ou à l'extérieur

⁴⁶ Dossier de presse de la Conférence nationale de la Famille, 22 septembre 2005, Hôtel Matignon

⁴⁷ *ibid* note 46

des entreprises⁴⁸. Nous connaissons leur existence dans les domaines de la recherche d'emplois ou du sourcing de candidats, mais les réseaux s'organisent en dehors de ces périmètres autour de thèmes de prédilection comme la lutte contre la discrimination et la promotion de l'égalité homme femme.

Ainsi toutes les initiatives sont fédérées dans les réseaux et sont ainsi développées. General Electric, France Telecom ou Accenture soutiennent en leur sein des réseaux de femmes oeuvrant pour faire progresser l'égalité des chances et organisant des débats ou des petits déjeuners à thèmes pour les salariées adeptes du *networking*.

Il semble que les femmes utiliseraient beaucoup moins les réseaux que les hommes, par peur d'y entrer et par sentiment d'y être en minorité. Or depuis 3 ans, il s'agit d'un véritable phénomène socioculturel, les Françaises (et les Français) de nature individualistes dans un souci de développement de compétences se regroupent. On est loin des stéréotypes de clubs tricots ou des féministes des années 70.

Nous constatons plusieurs raisons à ce besoin d'appartenance aux réseaux des femmes :

- Le besoin de travailler pour une cause commune et défendre les intérêts de minorités ;
- Un besoin de reconnaissance d'autrui et de proposition de son potentiel sur le marché du travail : selon la Présidente de "Grandes écoles au féminin", Véronique Préaux, « *il arrive un moment dans la carrière où ce ne sont plus les compétences et les qualités professionnelles qui font progresser, même si elles sont indispensables, mais c'est aussi le fait d'être exposé, connu, repéré.* »
- Un besoin d'entretenir ou de développer ses connaissances. Les femmes veulent se tenir au courant de ce qui se passe, des tendances et ensuite, elles veulent rentrer dans une dynamique, c'est-à-dire participer à des événements, rencontrer des femmes qui ont les mêmes préoccupations, et tout simplement progresser. Pour réussir il ne faut pas être isolé.
- La nécessité d'appartenir à un groupe ou à une ethnie socioculturelle. En effet ces réseaux constituent une façon d'appartenir à un groupe identitaire et à une culture de réseaux avec de nouvelles façons de parler, de penser et de faire où l'existence de spécificités féminines est reconnue, mettant de côté les cultures de classes ou de métiers ou la culture d'entreprise.
- La recherche d'un coach pour booster leur carrière, une entraide, un état d'esprit : Il semble que ce que recherchent les femmes dans ces réseaux, c'est ce qu'elles n'ont pas en entreprise, c'est-à-dire la possibilité de trouver des mentors vers qui s'identifier.

Dans les réseaux, ceux qui viennent chercher des contacts ou des postes sans rien donner en retour sont vite écartés. « Donner » dans les réseaux de manière générale veut dire répondre aux requêtes des autres membres, accepter d'ouvrir son carnet d'adresses, mettre des connaissances en relation... Or cet état d'esprit de solidarité se retrouve très fortement au sein des réseaux de femmes. Des études menées par Abbondanza 1988 et Andrew 1988 ont démontré qu'il existe une forte solidarité entre les femmes cadres, notamment certaines acceptent de jouer le rôle de mentor, de donner des informations concernant des postes ouverts, des conseils, se faire porte parole de leurs insatisfactions ou de leurs inquiétudes, se concerter entre elles pour tenter d'agir contre ce qui les défavorise (discrimination)... ainsi les femmes se révèlent actrices du changement dans les sociétés et n'hésitent pas à mettre à la disposition d'autres femmes des informations pour promouvoir leurs carrières.

Cet état de fait est surprenant dans le sens où il va à l'encontre des préjugés qui veulent qu'il n'y ait pas de meilleure ennemie pour une femme qu'une autre femme ou que lorsqu'une femme accède à un poste de direction elle soit plus dure qu'un homme.

⁴⁸ La liste des réseaux féminins figure à l'Annexe 11

L'appartenance de femmes cadres à des réseaux de femmes, leur niveau de fréquentation d'autres femmes de carrière à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise peuvent accentuer leur influence et leur caractéristiques féminines au sein des entreprises, de renforcer l'identification des femmes et d'être forces de proposition et d'innovation dans ces domaines (création de crèches d'entreprises par exemple).

C'est ainsi que les femmes militent en faveur de l'expression des spécificités féminines dans les organisations, héritières d'un bagage culturel propre.

La position des hommes quant à ce phénomène reste mitigée. Lors de nos enquêtes nous avons pu remarquer des hommes très convaincus qui considèrent que le profil féminin est indispensable autour d'une table pour prendre les bonnes décisions, et des hommes résignés qui n'ont pas envie que les choses changent, pour eux, l'entreprise est déjà un monde de compétition dans lequel les hommes essaient de se faire une place et ce n'est pas toujours facile. Alors si on rajoute des femmes, cela augmente la compétition

Pourtant les entreprises ont des avantages à retirer de la présence de regroupement féminins. En effet, les réseaux constituent des viviers de potentiels féminins, de jeunes diplômés et ils mettent leurs savoirs à la disposition des entreprises en agissant comme des consultants, l'idée étant toujours de faire progresser l'égalité des chances jusqu'au sommet.

Nous proposons ci-dessous une liste de quelques réseaux influents qui ont effectué ou contribué à des études sur les femmes et leur positionnement dans les entreprises :

- **GEF**. Créé en janvier 2002, le réseau Grandes Ecoles au Féminin regroupe les associations de diplômées et d'anciens de ECP, ENA, ESCP-EAP, ESSEC, HEC, Insead, Les Mines et Polytechnique.

Le réseau est né il y a trois ans suite à un double constat :

- o les femmes sont très peu présentes dans les associations d'anciens, mais elles font preuve d'une importante mobilisation sur la question de leur parcours professionnel et souhaitent en parler ou aider d'autres femmes dans leur carrières.
- o La difficulté de suivre les carrières des femmes diplômées des grandes écoles.

GEF a conduit une première étude en 2003, en partenariat avec Accenture, auprès des grandes entreprises en France sur la place des femmes en entreprise, et a poursuivi en 2004 pour avoir une vision du devenir professionnel des anciennes des grandes écoles.

- **L'association Arborus**, créée en 1995 avec 350 membres dont 30% d'hommes, est très engagée dans la sphère politique et publique. Christina Lunghi sa Présidente, a travaillé sur le projet de loi Génisson. L'association est aussi partenaire du développement du Label Egalité défendu par Nicole Ameline, et a été chargée par la ministre d'accompagner les entreprises dans la mise en place de stratégies pour l'égalité entre hommes et femmes.

- **HRM Women (Human Resources Management)** créée en 1998 par Eliane Moyet-Laffon composée d'une centaine de membres notamment de cadres supérieures. Pour elle « on est ce qu'on est. Les femmes se laissent trop enfermer dans des discours sur les qualités féminines ».

L'association intervient auprès des DRH pour leur proposer des mesures concrètes afin d'améliorer la place des femmes, et organise des conférences débats dans les grandes écoles et les facultés pour préparer les futures diplômées.

- **le réseau déconcentré des droits des femmes et de l'égalité en matière professionnelle travail autour de quatre thèmes :**
 - o la formation initiale et l'orientation des jeunes filles
 - o l'insertion professionnelle des femmes
 - o l'égalité professionnelle dans les branches et dans les entreprises
 - o la contribution des femmes au développement économique

Ces différentes actions menées par les réseaux féminins témoignent de la forte implication de l'ensemble des acteurs pour promouvoir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes au plus près des réalités locales. Ces lieux sont ainsi de véritables « pépinières d'idées » qui alimentent la réflexion menée au niveau national au service des droits des femmes et de l'égalité.

Ces réseaux féminins gravitent autour des entreprises et contribuent à la sensibilisation des dirigeants sur la problématique des femmes au travail. Leur rôle n'est pas à sous-estimer pour le tissu micro économique. Les conseils et les travaux fournis aux entreprises sur la mise en place de politiques de féminisation et de promotion de l'égalité professionnelle permettront à ces dernières de faire du thème de la diversité une source de performance les différenciant des autres sociétés, d'en tirer des bénéfices économiques et sociaux et d'intégrer complètement ce sujet dans la gouvernance d'entreprise.

Mais les femmes se sentent-elles réellement toutes concernées par cette problématique de l'égalité ? Sont-elles toutes disposées à s'investir au même titre que leurs homologues masculins pour accéder aux mêmes statuts ?

ii. Le jeu en vaut-il la chandelle ?

Madame de Staël : « *La réussite professionnelle n'est pas le deuil éclatant du bonheur* ».

Si on analyse l'évolution du point de vue des femmes cadres, on peut faire le constat suivant :

- il y a 30 ans, le clivage qui existait entre les femmes diplômées résidait entre celles qui choisissaient de travailler et les autres.
- Aujourd'hui, la quasi totalité des femmes diplômées ont une activité professionnelle et le nouveau clivage se situe entre celles qui ont choisi de faire carrière et les autres.

Les « carriéristes » sont prêtes à investir beaucoup dans leur vie professionnelle, aux dépens de leur vie personnelle et familiale, mais c'est leur choix ; elles essaient de faire oublier les « inconvénients » de leur statut de femme : congé de maternité écourté, grande disponibilité de temps de travail, grande mobilité, etc.

Les autres, et c'est aussi leur droit, sont à la recherche d'un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle : aménagement du temps de travail, des horaires, peu de déplacements. Et depuis peu elles osent le dire, revendiquer ce droit à ne pas être des « hommes comme les autres ».

Sociologiquement, les femmes ont le deuxième salaire dans le couple et assument encore souvent le métier « secondaire ». Culturellement, elles ont envie de réussir aussi leur vie personnelle. Culturellement toujours, ce sont les femmes qui s'occupent encore le plus souvent des enfants. Leurs choix professionnels relèvent de décision de couple (ce qui n'est pas toujours le cas en ce qui concerne les trajectoires de carrière masculines). Enfin, elles ne

se projettent pas spontanément vers le haut, ou, si elles l'ambitionnent, éprouvent encore des difficultés à le faire savoir.

a) Des arbitrages individuels : des choix de vie

Le fait que les femmes soient encore moins nombreuses que les hommes à exercer des métiers à responsabilité s'explique aussi par un choix personnel des intéressées qui privilégieront plus que leurs homologues masculins une recherche d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale. Ainsi, une femme se définit – y compris dans la sphère professionnelle – autour de trois visages : celui d'une professionnelle, d'une femme et d'une mère. Les hommes, quant à eux, continuent à ne montrer essentiellement dans la sphère professionnelle que leur visage de professionnel. L'existence de ces trois visages constitue à la fois une richesse, mais bien souvent malgré tout une difficulté dans la progression de carrière.

A titre d'exemple, les femmes n'accordent pas la même valeur au concept de réussite que les hommes : une question ouverte dans l'enquête menée par le réseau GEF auprès des anciennes des grandes écoles en 2004 : « Qu'est-ce que la réussite pour vous ? » apporte des réponses variées :

- Pour 62% des répondantes, cela signifie « la réussite professionnelle », à savoir respect, reconnaissance, argent.
- Pour 42% c'est « l'équilibre vie professionnelle et vie privée »
- Pour 32% c'est surtout « la réussite personnelle » : pouvoir s'épanouir et être reconnue

Cette ambition a été affirmée de la même façon quel que soit l'âge des répondantes, qu'elles aient ou non des enfants.

Ainsi chez Axa, entreprise fortement féminisée, des études internes ont mis en évidence que beaucoup de femmes employées, ou à des niveaux de maîtrise intermédiaires, ne souhaitaient pas un investissement professionnel plus élevé. Pour les responsables rencontrés, l'idée que tout le monde doit avoir envie de prendre des responsabilités peut rendre les gens extrêmement malheureux s'ils ne sont pas dans ce schéma, et beaucoup de femmes ne seraient justement pas dans cette logique... Certes, cela est vraisemblablement le fruit d'une socialisation sexuellement différenciée, mais toujours est-il qu'elles ne le souhaitent pas et que des politiques volontaristes de promotion peuvent se heurter à des réticences. Même pour les femmes dirigeantes, force est de constater que beaucoup prennent les chemins de traverse. Elles disent ne pas vouloir « perdre leur vie à la gagner ». Leur imaginaire professionnel vise aussi l'équilibre de leur vie personnelle, et elles considèrent cela aussi essentiel que le développement de leur carrière. Le conditionnement préalable est différent pour les hommes : un cadre recruté dans l'entreprise, s'il ne progresse pas, risque de très mal le vivre, tandis qu'une femme va s'appuyer sur un environnement qui va admettre son plafonnement de carrière comme pertinent et légitime.⁴⁹

Selon l'enquête de GEF/Accenture, la notion de réussite est différente selon que l'on est un homme ou une femme (78% le pensent) : les femmes ont été interrogées sur ce qui était primordial pour elles, et parallèlement, sur ce qu'elles pensaient que répondraient les hommes à la même question : pour 83% d'entre elles, la réussite passe en premier lieu par l'exercice d'un métier qu'elles aiment (selon elles, 33% seulement des hommes placeraient ce critère en premier choix). Elles sont ensuite 77% à penser que la réussite est liée au fait de travailler

⁴⁹ *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité, Catherine Achin, Dominique Méda, Marie Wierink, janvier 2005*

avec des gens de qualité. 68% affirment que les qualités d'organisation favorisent la réussite. 17% seulement établissent une corrélation entre réussite et ambition professionnelle alors qu'elles pensent que 59% des hommes choisiraient ce critère en premier lieu. De même, elles ne sont que 6% à faire le lien entre réussite et pouvoir (contre 57% pour l'estimation des réponses masculines). Enfin, on constate un équilibre avec le dernier critère admettant que, pour réussir professionnellement, il faut d'abord être reconnu par sa hiérarchie (49% pour les réponses féminines).

Ainsi les hommes et les femmes ont des représentations différentes du pouvoir, les femmes préférant plus souvent la décision à la direction, le pouvoir « de faire » plutôt que le pouvoir « d'être ».

b) Une ambition moins affirmée et des difficultés à se projeter dans des postes de direction

Les femmes ont par ailleurs encore des difficultés à afficher leurs ambitions réelles – et leurs réussites – ce qui freine naturellement leur progression de carrière. Elles auront alors tendance à la fois à se sous-estimer et à se surinvestir pour prouver leurs compétences et montrer qu'elles peuvent faire aussi bien, voire mieux que les hommes.

Pour le Crédit Agricole, les femmes auraient une moindre appétence pour faire carrière, avec d'autres centres d'intérêt que l'univers professionnel. *« Mais il y a aussi des femmes qui souhaitent progresser dans la vie sociale et économique, mais elles ne savent pas bien l'exprimer : retenue, pudeur... A la différence, un homme qui affiche peu ou mal son ambition, on le lui reprochera. Les femmes qui progressent bien dans l'entreprise et montent en responsabilité restent encore discrètes sur leurs succès, et de fait, se rendent moins visibles. »*. Par ailleurs, *« la plupart des femmes doivent assumer leur double vie (professionnelle et privée), et certaines font des choix qui privilégient une sphère plutôt que l'autre. En général c'est plus souvent la sphère familiale qui est privilégiée »*.

La sphère familiale fait, on l'a vu, partie intégrante de la « personnalité » de la femme y compris dans son univers professionnel, et c'est ce qui explique en partie les réticences des managers à les embaucher ou les promouvoir, notamment dans les tranches d'âges « critiques ».

Pour avoir abordé ce sujet avec des femmes cadres en entreprises nous avons pu remarquer la différence de perception que celles-ci ont du pouvoir. Les hommes recherchent les attributs symboliques du pouvoir alors que les femmes s'attachent plus au contenu du poste et à l'équilibre vie privée vie professionnelle. Les femmes n'arrêtent pas forcément leur choix en fonction de leur éducation mais en fonction de certaines priorités qu'elles se sont fixées. L'important est l'harmonie entre leurs aspirations et leurs réalisations ainsi que la conscience de leurs limites. Le choix d'une vie qui ne passe pas exclusivement par la réussite professionnelle est respectable.

A cette étape de notre développement, nous défendons actuellement la cause des femmes pour qu'elles accèdent aux postes de pouvoir, or, comparé à tous les sacrifices de temps que de tels fonctions requièrent, nous pourrions nous demander si nous ne voulons pas faire leur bonheur malgré elles !

L'égalité professionnelle hommes-femmes : contrainte légale ou facteur de performances ?

Voyons comment les entreprises (les grandes entreprises principalement) engagent leur démarche dans la problématique de l'égalité hommes femmes, quelles sont leurs motivations, leur stratégie ?

IV. Approche pragmatique de la loi par les entreprises : les politiques de féminisation au service de la performance

Dans un contexte de mondialisation, la diversité des genres s'impose pour les entreprises comme une obligation légale (le respect du principe d'égalité hommes femmes), mais aussi comme un élément central du management. En effet, la gestion de la diversité ou de la féminisation, tout comme la mise en œuvre des politiques d'application qui s'en découlent, ne doivent pas se voir uniquement comme des contraintes législatives. Tout comme la diversité culturelle, la diversité des genres peut constituer un véritable avantage concurrentiel, notamment sur le plan de la performance.

En effet, il semble qu'un lien existe entre les politiques de féminisation ou de gestion de la diversité et la performance des entreprises. Ainsi, ces politiques longtemps perçues comme coûteuses, s'avèrent « rentables » et offriraient un retour sur investissement non négligeable pour les entreprises.

Etudions comment les motivations des entreprises en faveur de la mise en place des politiques de féminisation pourraient se placer au service de la performance et du développement d'avantages concurrentiels pour l'entreprise (1). Cependant à cet argument de performance nous pouvons opposer certaines réserves (2). Pourtant, si les politiques de féminisation sont bien « managées » et qu'elles sont intégrées à la stratégie de l'entreprise à tous les niveaux décisionnels, la performance des entreprises en sera impactée de manière positive (3).

En ce sens, nous pouvons noter l'enquête réalisée par le réseau GEF et Accenture en 2003 auprès des plus grandes entreprises françaises qui résume quelques avantages clés de la diversité des genres en entreprise, avantages que nous allons développer dans cette partie.

Sur les 54 entreprises ayant répondu au questionnaire 70% réfléchissent à la situation et à la carrière des femmes :

- 89% y voient avant tout des opportunités managériales avec un style de management différent et complémentaire de celui des hommes,
- 75% y voient une créativité différente et complémentaire de celle des hommes,
- 54% considèrent que cela peut être un moyen d'améliorer l'image de l'entreprise auprès des différents partenaires,
- 53% établissent un corollaire avec la typologie de leur clientèle (une part importante étant féminine).

1) Motivations des entreprises en faveur des politiques de féminisation

Il conviendra donc d'en comprendre les motivations apparentes pour l'entreprise (ii) ainsi que les motivations dissimulées basées sur la justification de la performance (iii). Cependant il est important de comprendre les raisons psychologiques qui amènent les entreprises à mettre en place ces politiques, et à croire aux atouts de la diversité (i).

i. Le socle psychologique de la démarche : l'apport de valeurs féminines complémentaires aux valeurs masculines

Cela supposerait-il que les femmes apportent à l'entreprise des qualités ou des spécificités dites « féminines »⁵⁰?

A la base, de nombreux travaux psychologiques insistent sur la différence entre les sexes, bien que certaines qualités supposées innées soient développées socialement et inversement. Ainsi, même si on peut avoir l'impression de naître avec une identité personnelle (l'identité sexuelle étant une identité imposée), l'identité ne prend sens pour le sujet qu'à travers l'élaboration d'un sentiment identitaire et d'appartenance sociale.

Donc, parallèlement à l'identité sexuelle (ensemble de caractéristiques physiologiques et génétiques qui font dire que telle personne est mâle ou femelle) se construit une identité de genre, qui se définit comme un ensemble de traits de comportement, de sentiments intimes, d'affinités pour certaines choses qui caractérisent une personne et participent à ce qui fait dire que cette personne se sent plus ou moins homme ou femme. Nous avons tous et toutes certains traits de personnalité jugés «typiquement féminins» et d'autres traits «typiquement masculins».

La théorie d'étude des genres et des comportements, selon Dr. Bem (*Gender schema theory* (1985)) est intéressante car elle tend à démontrer que la différence des genres se construit dès l'enfance et influence les organisations et les relations interpersonnelles et culturelles à l'âge adulte. Ainsi, cette théorie décrit les modalités précises d'acquisition de rôles des sexes où les enfants recevraient passivement dans l'éducation des adultes, les informations sur des rôles propres à chaque genre.

Dr. Bem a classé des valeurs selon qu'elles étaient plus désirables dans la société américaine pour un sexe que pour l'autre avec des items masculins, féminins et neutres.

Extrait du Bem sex role inventory (BSRI)

Items masculins	Items féminins	Items neutres
<i>Se comporter en leader</i>	<i>Sensible aux besoins des autres</i>	<i>S'adapte facilement</i>
<i>Agressif</i>		<i>Conscientieux</i>
<i>Ambitieux</i>	<i>Compréhensif</i>	<i>Serviable</i>
<i>Analytique</i>	<i>Loyal</i>	<i>Digne de confiance</i>
<i>Sûr de soi</i>	<i>Va vers les autres</i>	<i>Réservé</i>
<i>Confiance en soi</i>	<i>Chaleureux</i>	<i>Sincère</i>
<i>Prend facilement des décisions</i>	<i>Accommodant</i>	<i>Franc</i>
<i>Prêt à prendre des risques</i>	<i>Doux</i>	<i>Imprévisible</i>
<i>Défend ses convictions</i>	<i>Timide</i>	<i>Conventionnel...</i>

Dans un même ordre d'idée, une étude menée chez Dexia a fait ressortir des caractéristiques féminines et masculines lors des interviews faites avec les salarié(e)s. Ce tableau⁵¹ reprend les mots précis qui ont été prononcés, classés en 3 catégories :

- les spécificités citées seulement par les femmes
- celles citées seulement par les hommes
- celles qui ont été citées dans les mêmes termes par les hommes et par les femmes.

⁵⁰ Il s'agit de reprendre des verbatim pour illustrer le propos et en aucun cas une volonté de renforcer les stéréotypes de genre.

⁵¹ *La place des femmes dans le groupe Dexia – LIVRE BLANC sept 2004, page 38*

L'égalité professionnelle hommes-femmes : contrainte légale ou facteur de performances ?

Cet exercice a démontré qu'il existait des modes de pensée, voire des valeurs teintées de féminin ou de masculin qui présenteraient un atout certain dans l'accompagnement du changement des entreprises en fusion ou en restructuration.

Ce que pensent les femmes d'elles-mêmes	Ce que pensent les hommes des femmes	Ce qu'ils pensent ensemble
Spécificités au regard d'elles		
La conviction La compétence Etre idéaliste Etre honnête Etre souple Etre sensible Se remettre en cause	Etre réfléchie Etre authentique Etre consciente Etre mieux dans sa peau	Etre intuitive Etre plus résistante, plus dure à la souffrance Etre perfectionniste Etre exigeante
Spécificités au regard des autres		
Avoir le sens de la nuance Avoir le sens des responsabilités Rechercher le consensus Pratiquer la délégation Etre dans l'intelligence émotionnelle Etre polie Etre respectueuse des autres Etre patiente Etre observatrice	Etre plus lucide Avoir plus d'affect Etre non complaisante Etre discrète	Avoir une écoute-empathie Avoir le sens du travail d'équipe Prendre des décisions collégiales
Spécificités au regard de l'entreprise		
Bousculer l'ordre établi Etre dévouée Avoir le sens du détail Avoir le sens de l'intérêt collectif Etre meilleure gestionnaire de temps	Motivée Etre plus concrète Etre engagée Etre loyale Ne pas se battre pour des choses vaines Etre moins statutaire Etre accrocheuse Etre ancrée dans le présent Avoir une intelligence organisationnelle	Etre pragmatique Etre fidèle Penser aux conséquences de ses actes Etre polyvalente-multitâches

L'étude de Dexia a parallèlement fait un lien entre les freins qui ont longtemps empêché les femmes de progresser et les atouts qu'elles peuvent représenter aujourd'hui pour les entreprises en termes de valeurs nouvelles et complémentaires à celles des hommes.

Correspondance entre les atouts et les freins⁵²

ATOUTS	FREINS
Les femmes sont plus « honnêtes », sur le plan commercial, elles fidélisent davantage leurs clients	Elles sont cantonnées au back office qui nécessite plus d'expertise. Le front reste du quasi-monopole des hommes qui peuvent y exprimer leur capacité à « bluffer »
Elles ont un sens du pouvoir différent qui les amène à avoir une vision plus réaliste des choses	Elles sont considérées comme trop perfectionnistes, pinailleuses
Elles travaillent plus dans l'intérêt de l'entreprise que dans leur intérêt personnel orienté en priorité vers leur propre promotion	Elles oublient de faire leur propre promotion, on les enferme dans une « renonciation confortable »
Elles gèrent leurs équipes avec davantage de valeurs humaines	Elles consacrent du temps au management et pas au net-working
Elles sont plus fidèles à l'entreprise	On leur propose moins de possibilité d'évoluer
Elles ont le culte de la compétence	Elles n'ont pas celui de l'auto-promotion
Elles ont une capacité à résister plus forte car elles connaissent leurs limites (on voit moins de femmes dépressives que d'hommes).	Elles sont considérées comme manquant de confiance en elle-mêmes.

On peut en déduire que la perception du travail par les hommes et les femmes ne repose pas sur les mêmes enjeux et intérêts et que ces différences de valeurs pourraient être complémentaires dans les équipes. Dominée par des valeurs de virilité, notre société est en train de changer au profit de notions comme le conseil, l'écoute, l'affectif. A tel point qu'on se dit que l'homme doit retrouver sa part de féminité et que cette « sensibilité » serait un atout pour comprendre les femmes.

Les entreprises l'ont bien compris et sont entrées dans la brèche pour s'engager dans le respect du principe d'égalité hommes – femmes et faire de cet enjeu un défi majeur des Ressources Humaines au regard de leurs parties prenantes.

ii. *Les motivations premières pour la mise en place d'une politique de féminisation : un outil de marketing RH*

L'égalité professionnelle hommes-femmes est désormais un « plus » commercial, surtout dans une société qui peut tendre vers la « consomm'action⁵³ ».

L'un ne va pas sans l'autre, mettre en œuvre des politiques de féminisation et les communiquer, permettrait d'améliorer l'image de l'entreprise.

A l'heure où la notation sociétale se développe rapidement, où les marchés financiers sont demandeurs d'informations précises, les entreprises sont attentives à leur réputation vis-à-vis de leurs fournisseurs mais également vis-à-vis de leurs salariés.

⁵² *La place des femmes dans le groupe Dexia – LIVRE BLANC septembre 2004 page 39*

⁵³ *acte de consommation militant qui prend en compte dans la décision d'achats les valeurs reconnues ou supposées de l'entreprise productrice*

Une étude du CSES (2003) menée en Europe auprès de responsables RH montre que selon 69 % des entreprises, une politique active de gestion de la diversité (dont la féminisation) permet de promouvoir la notoriété de l'entreprise.

On observe ainsi l'arrivée de nouveaux labels, certifiant que l'entreprise est attachée à l'égalité professionnelle dans les politiques qu'elle met en place.

Un autre vecteur d'information existe également : les nombreux classements qui sont faits des meilleures entreprises qui s'intéressent de plus en plus aux valeurs de la RSE, avec une forte émergence de la place de la femme dans l'entreprise

a) Le « Label Egalité » français

Créé à l'initiative de Nicole Ameline, Ministre de la Parité et de l'Egalité Professionnelle du Gouvernement Raffarin, le Label Egalité constitue un nouvel outil d'image et d'émulation.

C'est avant tout une volonté politique forte : celle de valoriser l'égalité et la mixité professionnelles au cœur de l'entreprise comme de l'administration. Inscrit depuis mars 2004 au cœur du programme contenu dans la Charte pour l'Egalité entre les hommes et les femmes, ce label doit être la marque distinctive qui reconnaît l'exemplarité des entreprises, associations et administrations qui se sont engagées résolument sur la voie de l'égalité professionnelle.

Le label égalité est également une procédure simple et rigoureuse instruit par un organisme de certification, l'AFAQ-AFNOR. Le dossier de labellisation doit présenter la politique d'égalité professionnelle, menée par le candidat et c'est une commission composée de partenaires sociaux et de représentants de l'Etat qui rend un avis permettant au certificateur de prendre la décision de labellisation.

Délivré pour une durée de 3 ans, ce label implique un contrôle intermédiaire à 18 mois afin de vérifier que le détenteur continue de satisfaire aux critères de labellisation souhaités et d'évaluer régulièrement le processus d'amélioration continue.

Le cahier des charges du « label égalité » comprend une vingtaine de critères qui s'articulent autour de trois champs :

- Le premier champ est relatif aux actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle.

Ces actions sont évaluées en tenant compte :

- de l'information et de la sensibilisation à la mixité et à l'égalité des dirigeants, des salariés ainsi que de leurs représentants ;
- des opérations de communication interne, adaptées à la taille de l'entreprise, pour promouvoir la mixité et l'égalité ;
- de la signature d'un accord d'entreprise dans le domaine de l'égalité professionnelle.

- Le deuxième champ est centré sur la gestion des ressources humaines et le management.

Il s'apprécie au regard :

- des actions menées pour renforcer l'égalité d'accès des femmes et des hommes à la formation professionnelle continue ;
- de l'analyse des indicateurs relatifs aux conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes dans l'entreprise, afin d'établir des objectifs de progression ;
- de la politique tendant à la mixité dans les différentes instances de décision (comité de direction, comité exécutif, comité stratégique).

- Le troisième champ correspond à la prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel.

Les actions de l'entreprise permettant une articulation de la vie professionnelle et de la vie familiale sont évaluées, et plus particulièrement :

- l'aménagement des horaires ;
- l'organisation et les conditions de travail ;
- les modalités de départ et de retour de congés de maternité et/ou parentaux, afin de mieux prendre en compte les objectifs de carrière.

Les premières sociétés à avoir reçu ce label, le 24 mars 2005, sont :

- **PSA Peugeot Citroën**, 87 350 salariés, dont 14 350 femmes à la seule division automobile France : en 2004 un recrutement des femmes proche des 26% contre 11,5% en 1999.
- **Services Funéraires - Ville de Paris**, 38% des cadres sont des femmes, contre 23% dans le secteur (politiques mises en œuvre : salaires équitables et représentatifs des compétences, accès des femmes à de nouveaux métiers, prise en compte des contraintes de la vie privée).
- **Eau de Paris**, politiques mises en œuvre : création en 2001 d'une commission éthique afin de prévenir les discriminations, intégration du risque « discrimination » dans le document unique d'évaluation des risques, égalité femmes-hommes des salaires à poste égal, formation ouverte aux femmes sur des métiers à dominante masculine et inversement.
- **Cabinet Barbin** (14 salariés, 1 déléguée syndicale). Politiques mise en œuvre : évolution des emplois vers la polyvalence, interressements aux résultats pour tous, tâches d'entretien alternativement assurées par tous.
- **EADS France**, politiques mise en œuvre : signature d'un accord par l'ensemble des organisations syndicales en juin 2004, budget alloué au rattrapage de carrière et à la remise à niveau du salaire de base à l'issue d'un congé parental, taux du recrutement annuel des femmes fixé à un minimum de 20%, mise en place d'indicateurs de progrès et mesure de l'évolution de la féminisation des métiers.

La présidente d'Arborus nous a par ailleurs confié qu'une quinzaine d'entreprises supplémentaires allaient être labellisées début novembre, dont :

- une entreprise de transport dirigée par une femme
- une filiale bancaire
- une entreprise de publicité

o Deloitte & Touch

Pour Cristina Lunghi, « *C'est vraiment un pari réussi car ce label touche des secteurs d'activité différents et des zones géographiques et des tailles d'entreprises différents.* »

Pour le Délégué général de l'ORSE, le thème est moins sur le devant de la scène politique et l'effet « label » tend à s'essouffler, du moins nous en entendons moins parler dans la presse. Reste à savoir comment ils seront mis en place en interne, mais nous n'avons pas assez de recul.

b) Deux autres démarches européennes⁵⁴

➤ Total E-quality en Allemagne

Le postulat qui a présidé à la création du label allemand est que la qualité des produits et services de qualité passe par l'égalité hommes-femmes : il faut donc avoir une gestion qui combine ces deux sujets.

La gestion de la qualité totale a été largement intégrée par les entreprises ces dernières années. La gestion de la qualité totale par l'égalité suppose que l'obtention de produits et de services à valeur ajoutée ne peut être effective sans que les hommes et les femmes soient sur un pied d'égalité dans l'entreprise. A ce titre, elle exige une meilleure prise en compte des femmes dans le processus de management.

Ce label a été créé en 1994 sous l'impulsion des grandes entreprises et des pouvoirs publics. Il est attribué pour trois ans aux entreprises dont la politique de gestion des ressources humaines est axée sur l'égalité des chances hommes-femmes et dont l'une des résultantes est une compétitivité accrue.

➤ Le programme "Opportunity Now" de l'organisation "Business in the Community"

En Grande Bretagne le programme « Opportunity Now » a été créé en 1991 et regroupe aujourd'hui plus de 340 entreprises autour de la conviction que l'égalité des chances est bonne pour les affaires.

Ce programme d'actions positives repose sur trois engagements :

- augmenter les opportunités professionnelles pour les femmes
- présenter leur politique dans le domaine
- publier leurs résultats.

Après cinq ans d'existence, le taux des femmes dirigeantes des sociétés membres a doublé pour atteindre 30%, alors que la moyenne nationale est de 11%.

Ces deux démarches, plus anciennes que le Label Egalité, semblent assez encourageantes dans les résultats qui en ressortent. Cependant notre mémoire n'a pas pour objet de comparer ces pratiques. Toutefois, il nous a semblé intéressant de les mentionner car elles sont susceptibles d'ouvrir des perspectives de débat, d'échange et de progrès en matière d'avancement des femmes dans les directions générales.

⁵⁴ cf Etude ORSE « *L'accès des femmes aux postes de décision dans l'entreprise* », février 2004

c) Les classements

Divers intervenants du monde économique et de la presse réalisent des classements des entreprises qui sont socialement responsables et où il fait bon travailler. Ceci permet aux salariés et aux consommateurs d'en avoir une meilleure vision et d'en observer les pratiques qui y ont cours.

Par ailleurs, les entreprises évaluées pouvant tirer un bénéfice substantiel d'une bonne place, se prêtent de plus en plus à cet exercice, ce qui ne fait que renforcer la transparence.

La question de la place des femmes est un des facteurs aujourd'hui les plus étudiés.

➤ « Best WorkPlaces »

En 2002, la Commission Européenne a lancé en partenariat avec Great Place to Work Institut un classement des entreprises où il fait bon travailler⁵⁵.

Cette étude se déroule en deux temps :

- dans un premier temps, l'ensemble des Etats-membres établit une liste des 100 meilleures entreprises sur son territoire
- dans un second temps la Commission publie le palmarès des 100 premières entreprises où il fait bon travailler.

Dans le cadre de cette même étude, la commission européenne répertorie et récompense les entreprises qui ont obtenu les meilleurs résultats dans les domaines de la formation continue, la promotion de la diversité au sein de l'entreprise et de l'égalité entre les sexes.

Concernant ce dernier prix les éléments qui sont pris en compte sont résolument orientés vers l'amélioration de la position de la femme dans l'entreprise :

- l'augmentation du pourcentage de femmes dans l'effectif,
- la réconciliation des hommes et des femmes avec leur lieu de travail et leur vie familiale,
- la suppression de toute ségrégation sur le lieu de travail,
- la suppression du plafond de verre pour les femmes cadres,
- la diminution des écarts de salaires.

➤ Le magazine Working Mother

Depuis 1986, le magazine américain Working Mother élabore et publie la liste des 100 meilleures sociétés (« 100 best companies for Working Mother »), une initiative qui se veut source d'information à la fois pour les femmes et les entreprises.

Les entreprises éligibles au classement remplissent un questionnaire concernant la culture d'entreprise, des informations démographiques concernant l'effectif, les politiques en matière d'articulation vie professionnelle / vie privée et d'avancement des femmes.

Les points de vigilance particuliers sont notamment les pratiques en matière de flexibilité des horaires, d'avancement des femmes et de congés parentaux.

La liste des 100 entreprises retenues est finalisée avec l'aide d'un cabinet de recherche; toutes les entreprises participantes y compris celles qui n'ont pas été retenues reçoivent un compte rendu leur permettant de comprendre comment elles ont été comparées avec les autres

⁵⁵ Disponible sur le site *du Journal du Management* : www.management.fr

entreprises participantes, ce qui est un facteur incontestable d'amélioration pour celles qui sont dans une démarche volontaire.

➤ **Catalyst**

Fondée en 1962 pour permettre aux femmes de carrières intellectuelles et commerciales de réaliser pleinement leur potentiel, Catalyst est une association américaine à but non lucratif qui aide également les employeurs à optimiser le potentiel féminin.

Chaque année depuis 1987, des « Catalyst Awards » sont attribués aux entreprises qui mettent en place des politiques en faveur des femmes.

Les deux sociétés récompensées en 2005 sont :

- Georgia-Pacific Corporation pour son programme "Bridging Cultures, Leveraging differences", qui vise à constamment faire l'effort de recruter, former et favoriser l'avancement des femmes.
- Sidley Austin Brown & Wood's pour son programme sur la diversité "Strategies for Success: An Ongoing Commitment to Diversity", qui encourage la constitution d'équipes diversifiées car constituant un avantage stratégique pour la société.

Les lauréats des années précédentes avaient également travaillé sur :

- des solutions innovantes permettant de concilier vie privée/vie professionnelle,
- des programmes améliorant la satisfaction des salariés et leur qualité de vie tout en ayant un impact direct sur la productivité et la fidélisation des talents.

Les impacts de ces différents éléments sur les actes de consommation sont de plus en plus perceptibles, même s'il est vrai que les aspects de sécurité et de prix restent encore les facteurs déterminants.

Aujourd'hui près de 4 français sur 10 disent prendre en compte les engagements de citoyenneté d'une marque lors de l'achat d'un produit industriel⁵⁶.

Il faut cependant noter que cette tendance impacte notamment les personnes ayant des revenus mensuels supérieur à 3.000 €.

d) L'égalité professionnelle hommes-femmes comme investissement socialement responsable

L'histoire des fonds éthiques se décompose en trois grandes périodes.

La première, qualifiée de « screening négatif » est née au début du XXe siècle aux Etats-Unis et en Grande Bretagne et a été prépondérante jusqu'aux années 80. Les intervenants étaient principalement des congrégations religieuses dont la démarche consistait à n'investir que dans des entreprises qui n'étaient pas moralement condamnables. Les sociétés de l'armement, du tabac, du nucléaire, ... étaient donc scrupuleusement exclues.

La seconde période a débuté pendant les années 80. Il s'agit du « screening positif » qui a été un mouvement beaucoup plus international que le précédent. Son but était de n'investir que

⁵⁶ Etude du Service de la Direction Générale de l'Industrie des Technologies de l'Information et des Postes, Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie

dans des sociétés dont l'activité était jugée positive pour l'Homme et son environnement : l'emploi, la santé, l'écologie...

La dernière période, celle que nous vivons actuellement et qui a débuté à la moitié des années 90 est dite de la « double bottom line » (people/profit) ou de la « triple bottom line » (people/planet/profit). La philosophie est d'investir dans les entreprises qui ont une approche intégrée de leur rentabilité financière et de leur impact social et écologique.

C'est pour répondre à ce besoin d'information important que les agences de rating social se sont développées. Avec des méthodes et systèmes de notation différents, elles s'attachent donc à observer tout ce que les entreprises peuvent mettre en œuvre en interne afin de favoriser l'égalité et le juste traitement des collaborateurs. A ce titre les politiques d'égalité professionnelle sont évaluées et donnent lieu à une notation.

Une mauvaise note pouvant avoir un impact sérieux sur l'image d'importantes sociétés et par voie de conséquence sur leur capitalisation boursière, celles-ci sont de plus en plus vigilantes sur tous les points d'évaluation, notamment l'égalité professionnelle hommes-femmes qui est une valeur montante.

Certaines banques ou fonds de pension en ont donc fait le critère déterminant de sélection des sociétés entrant dans leur portefeuille. C'est le cas notamment du « *Women's Equity Mutual Fund* » qui est établi à San Francisco.

En plus de son activité de placement financier, le Women's Equity Mutual Fund étant amené à déterminer qui sont les bons et les mauvais élèves en matière de parité, va également proposer à ces derniers une prestation de conseil pour améliorer leur politique sur le sujet.

En France, une initiative avait été lancée par l'association Work With Women en 2001. La création d'un fonds particulier avait été envisagée, puisqu'une partie des gains réalisés par les souscripteurs devait être reversée à l'association qui pouvait de cette manière financer des actions en faveur de l'égalité professionnelle.

Cependant cette démarche en est restée au stade de projet, l'objet du fonds restant un peu pointu et le contexte économique ne s'y prêtant guère.

Sans pour autant choisir l'égalité hommes-femmes comme critère déterminant, d'autres fonds de placement (classés comme éthiques ou non), s'attachent de plus en plus à la place de la femme au sein des entreprises dans lesquelles ils investissent. C'est le cas par exemple de CalPERS (à destinations des retraités de l'Etat de Californie), le plus grand fonds de pension mondial, dont les consignes de votes sont de s'assurer que les minorités et les femmes ne sont pas sous-représentées au plus haut niveau de la hiérarchie et qu'il existe une réelle égalité des chances.

Ces mouvements, bien qu'encore majoritairement anglo-saxons, semblent annonciateurs de la tendance forte qui va se présenter en Europe demain et qui existe déjà pour certaines grandes entreprises. Dès lors, il est de l'intérêt des sociétés qui ne l'ont pas encore fait d'anticiper dès maintenant la mise en place de politique d'égalité, pas forcément pour favoriser leur image malmenée dans les médias, ce qui pourrait avoir des répercussions financières importantes.

Attention cependant à ce que cela ne se limite pas à un effet d'annonce... Si une politique d'égalité n'est pas suivie dans les faits d'actions concrètes cela risque de lui être préjudiciable.

iii. *Des motivations pragmatiques : faire de la féminisation un enjeu managérial de la performance*

a) Une politique de féminisation, oui, mais qu'elle soit rentable et source de performances !

➤ La raison d'affaires ou le business case

Les entreprises justifient la mise en place de politiques d'égalité professionnelle par "le business case". Il s'agit d'un courant remarqué depuis une quinzaine d'années aux Etats-Unis qui considère les femmes comme un potentiel pour l'entreprise et l'égalité professionnelle un enjeu managérial. Edelman et al.(2001) parlent d'une managérialisation de la loi, l'argument étant que la diversité augmente la performance de l'organisation en améliorant le climat social, en favorisant l'accès à de nouveaux segments commerciaux et en augmentant la productivité.

Il s'agit donc de rentabilité des entreprises appliquée au thème de la diversité. La mise en œuvre des politiques de féminisation ou de diversité devrait donc avoir au-delà de la simple obligation légale et des arguments en terme de justice un intérêt pour les entreprises et donc un retour sur investissement, ce que l'on appelle « la raison d'affaires ». Il s'agit d'un raisonnement comptable en termes de coûts et de bénéfices et d'avantages escomptés du management de la diversité. Ces politiques répondent de manière pragmatique à une double obligation : une obligation de conformité par rapport à la loi et des impératifs économiques et sociologiques (vieillesse des actifs, problèmes démographiques, réservoir de compétences...)

A l'heure de la mondialisation des marchés financiers, l'intérêt porté par les entreprises au « retour sur investissement » de la mise en place des politiques de diversité semble justifié même s'il peut paraître intéressé.

L'étude des coûts et des avantages et donc de la rentabilité de ces politiques fait gagner en crédibilité les DRH qui doivent maîtriser ces sujets non seulement sur les aspects des avantages sociaux mais aussi financiers. Pouvoir défendre de façon rationnelle et concrète la mise en place de politiques de diversité ou de féminisation auprès des comités de direction nous semble le meilleur moyen pour que ces derniers y voient plus qu'une obligation de mise en conformité par rapport à la loi.

En 2003 un rapport intitulé « coût et avantages de la diversité » établi pour le compte de la Commission européenne (<http://europa.eu.int>), met en évidence les avantages à court et moyen termes des politiques de diversité. Ainsi l'introduction d'une législation anti-discrimination en Europe n'est pas seulement une question de principe mais elle présente un intérêt pour les entreprises. Quelques 69% des sociétés interrogées dans le cadre de ce rapport déclarent que l'adoption de politiques de diversité leur a permis d'améliorer leur image de marque. 62% admettent que ces politiques les ont aidées à fidéliser un personnel hautement qualifié, 60% conviennent que les actions en faveur de la diversité ont amélioré la motivation et l'efficacité, stimulé l'innovation (57%), accru les niveaux de service et la satisfaction clients (57%) et participé à pallier les pénuries de main-d'œuvre (57%).

Ces différentes conséquences des politiques de féminisation tant sur le plan social, financier et commercial seront détaillées ci-dessous.

➤ La performance : définition d'une notion globale

La notion de performance est un concept que nous proposons d'aborder sous différents angles (RH, financier, commercial...). Allouche et al. (2003 p.6) proposent dans leur étude une spirale composée d'emboîtements successifs de différentes facettes de la performance de l'entreprise.

Etymologiquement, le terme performance vient de l'ancien français qui veut dire « parformer » qui au XIII^e siècle, signifiait « accomplir, exécuter » (Petit Robert), au XV^e siècle il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot performance, il signifie à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement, par rapport à soi ou aux autres. L'appréciation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure.

La notion comprend également l'idée de la victoire acquise, donc d'un exploit ou d'une réussite remarquable, d'où le lien entre performance (invisible car combinaison de divers aspects) et succès (visible).

La performance gestionnaire contient l'idée de ⁵⁷ :

- Performance « résultat » qui doit être rapprochée d'un référentiel c'est-à-dire d'un objectif,
- Performance « action » qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle), dès qu'il y a passage de la potentialité à la réalisation,
- Performance « succès », le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'acceptation d'un succès.

Avec la performance organisationnelle il y a l'idée d'un lien allocation-récupération, d'une mobilisation au regard de ce qui a été alloué pour obtenir des résultats. La performance vient poser ainsi la question de l'évaluation de la performance (évaluation financière, du personnel, des conséquences écologiques et sociétales...).

La performance ne peut aussi se décrire simplement à partir d'une mesure comparative entre les valeurs des entrées et celle des sorties.

De La Villarmois distingue deux dimensions de la performance : une dimension objective de type économique (l'efficacité) et systémique (pérennité de l'organisation) et une dimension subjective à la fois sociale (ressources humaines) et sociétale (légitimité de l'organisation)⁵⁸.

La notion de performance a donc une capacité à absorber plusieurs traductions : économiques (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale. Les performances se mêlent et introduisent des aspects tels que « la part de marché détenue, le nombre de nouveaux produits introduits, la qualité des produits, la position concurrentielle ».

La performance sociétale est illustrée par des résultats obtenus mis au regard d'une capacité à gérer et à satisfaire les parties prenantes.

⁵⁷ A.Bouguignon « sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *comptabilité-contrôle-audit*, t.3, Voll, mars 1997, pp. 89-101

⁵⁸ O.De la Villarmois, « Le concept de la performance et sa mesure »

A la question « est-ce un modèle organisationnel (performance organisationnelle) ou un thème de gestion ? » nous pourrions répondre pour conclure que :

- C'est une vision qui dépasse les techniques de gestion
- C'est un dépassement des spécificités sectorielles
- Ce sont des concrétisations exemplaires.

b) Impact des politiques de féminisation sur les performances humaines :

Dans quelle mesure la présence des femmes permettrait-elle à l'entreprise d'accroître ou de contribuer à sa performance humaine et managériale ?

Les politiques de féminisation ou de gestion de la diversité semblent présenter des avantages pour les entreprises et garantir un management des ressources humaines efficace. Elles pourraient en ce sens contribuer à la « performance humaine » des organisations.

➤ **Avantages en termes de savoirs, savoir être et savoir faire :**

- Les femmes développent des compétences et des domaines d'expertises :

Ce développement de la compétence remplace pour elles la promotion, cela représente certainement une erreur tactique dans la course au pouvoir... elles en conviennent. Cette compétence est un gage de crédibilité, car plus que les hommes elles doivent prouver de quoi elles sont capables. C'est aussi un signe d'engagement fort envers leur entreprise en terme d'investissement. Aussi les femmes qui se sentent écartées des postes de direction, se spécialisent dans des rôles d'expertise.

Ces compétences pointues sont utiles pour les entreprises sur un marché concurrentiel. D'ailleurs les femmes restent très vigilantes quant à leur « valeur » sur le marché du travail.

- Les femmes ont une intelligence émotionnelle utile en situations professionnelles :

L'intelligence émotionnelle est la vision positive du côté émotionnel qui se dégage d'une personnalité, or dans ce domaine les femmes ont développé une aptitude particulière. Plus sensibles que les hommes et plus intuitives, elles sont souvent pénalisées dans un monde masculin où on ne fait pas place aux sentiments. C'est du moins ainsi que les femmes perçoivent ce trait de personnalité en entreprise. A ce sujet, nous remarquons le pendant négatif où certaines femmes, pour se fondre dans les entreprises et les valeurs « masculines », ont refoulé leurs émotions et durci leur management.

Ainsi, l'intelligence émotionnelle est un atout pour l'entreprise, les femmes savent mieux détecter et analyser les sentiments que les hommes, ces derniers ayant laissé de côté ce pan de leur personnalité (on apprend aux petits garçons à ne pas montrer leurs émotions).

Cette compréhension de l'autre, cette empathie, cette qualité d'écoute permettent aux femmes de laisser émerger leur intuition situationnelle ou personnelle.

Cette compréhension des situations qui ont tendance à se complexifier est un atout :

- dans l'analyse de projets transversaux,
- dans le management des équipes,
- dans la relation client.

- Les femmes font preuve d'une gestion du temps utile à l'organisation de l'entreprise :

La gestion des temps n'est pas appréhendée de la même manière par les femmes et par les hommes. Les hommes sont unidimensionnels et s'investissent complètement dans la sphère professionnelle. Le temps pour ces derniers, est monolithique alors qu'il devient pluriel pour

les femmes qui doivent gérer différents temps de vie. Cette gestion des temps différenciés a des impacts sur l'organisation du travail en entreprise :

- *sur le respect des temps de vie :*

En effet, Dominique Méda⁵⁹ nous fait remarquer le besoin croissant pour les femmes de mener de front leur carrière et leur vie privée, de tout vouloir et de ne plus avoir à choisir entre l'une ou l'autre, mais de concilier tous leurs centres d'intérêt avec leur profession. La première attente pour les femmes à l'égard d'un travail est précisément qu'il n'envahisse pas la vie privée, l'expérience en entreprise étant loin d'être le pivot à partir duquel s'organise leur existence⁶⁰.

Nous ne redévelopperons pas ici la difficile conciliation pour les femmes du temps de travail avec le temps domestique, le temps parental ou le fait que la majorité des tâches domestiques leur incombent, mais nous noterons que les femmes sont habituées à consacrer pour leur vie familiale près de 33 heures par semaine⁶¹ en plus de leur travail, et qu'elles ont traditionnellement et dans toutes les cultures, développé un sens de la gestion du temps plus important que les hommes⁶².

Cette prise en charge des responsabilités familiales permet aussi aux femmes de se nourrir de leur vie familiale où elles y développent des capacités de gestionnaire qui serviront à l'entreprise.

Cette volonté de respecter ces différents temps de vie de leurs familles, mais aussi de leurs équipes en entreprise, les obligent à mettre en œuvre un mode d'organisation du travail particulièrement performant.

- *sur la délégation :*

Pour répondre au besoin de performance et de gestion du temps les femmes ont développé un sens de la délégation important. Cependant, le pendant à cette situation serait que cette délégation soit trop maternelle et infantilisante.

- *la capacité à être polyvalente :*

Les femmes ont développé une capacité de gestion multidirectionnelle répondant à la nécessité de gérer des tâches (et des temps) différentes avec des responsabilités multiples, professionnelles, familiales, personnelles, etc....

- *la conduite de réunion :*

Pour ne pas gaspiller ce temps si précieux, les femmes encadrent les horaires de travail de façon rigoureuse. Les femmes sont donc à priori plus efficaces que les hommes pour le pilotage des réunions puisqu'elles surveillent les « grignoteurs de temps » qui les amèneraient à déborder sur leur vie familiale, elles dénoncent les réunions mal préparées et inutiles, tôt le matin ou tard le soir. Une gestion plus aiguë de leurs contraintes par les femmes est un plus pour l'entreprise, car elle conduit à mieux préparer les réunions, à anticiper davantage, l'entreprise tire ainsi avantage du fait de « l'expertise » féminine en matière de gestion du temps et d'anticipation

⁵⁹ « Le temps des femmes : pour un nouveau partage des rôles » Dominique Méda, Editions Flammarion, 2002

⁶⁰ Sur le sujet notons que les aspirations des jeunes générations de 20 à 30 ans sont devenues les mêmes.

⁶¹ Notons que les hommes (génération de 20 à 30 ans) revendiquent plus qu'avant un équilibre entre vie privée et vie professionnelle et donc remettent en question la définition quasi exclusive de l'homme au travail et de la femme s'occupant des tâches domestiques et familiales

⁶² Enquête « Emploi du temps » 1998

Chez AXA par exemple, la féminisation des équipes dirigeantes est considérée comme productrice de gains en matière d'organisation du temps et de rationalisation du travail. Des études internes ont ainsi montré que lorsque l'entreprise se féminise à un haut niveau, l'organisation du temps en est très fortement impactée ! Pour preuve chez AXA, une femme sur huit parmi les cadres est à temps réduit (80% ou 90%), et cela n'affecte en aucun cas leurs résultats. Les outils modernes de téléphonie, d'informatique portable etc. ont modifié l'organisation du travail et ont rendu perméable la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Pour toutes ces femmes dirigeantes, le travail à temps partiel est en réalité un travail « délocalisé » mais très bien organisé. Cette rationalisation de la gestion du temps est intéressante pour l'entreprise : on ne fait pas de réunion pour dire ce qu'on fera à la réunion suivante, il n'y a pas d'ordre du jour qui dure deux heures...⁶³.

- l'ouverture à la différence :

Les femmes ont une ouverture plus grande à la différence étant elles-mêmes dans un contexte d'intégration dans les entreprises. Obligées de s'adapter dans des organisations essentiellement masculinisées, elles connaissent les efforts qu'elles doivent fournir et les manques à gagner que cela représente.

- **Conséquences sur le management : un management diversifié et enrichi de compétences nouvelles et complémentaires**

Sur ce sujet nous avons vu que les femmes posséderaient des qualités différentes de celles des hommes et donc exerceraient à ce titre un management différent. L'implication des femmes sur des projets communs, leur aptitude en terme de gestion du temps et leur intelligence émotionnelle enrichissent l'éventail des modèles de management.

Plusieurs études ont été effectuées sur ce sujet, citons notamment celles d'Eisler (1991) et Fondas (1997), selon lesquelles il y aurait des managements dits « féminins »⁶⁴ basés sur des qualités féminines et dont les entreprises auraient besoin, à savoir des valeurs qui mettent l'accent sur l'environnement et les conditions de travail ou la cohésion sociale, complémentaires aux valeurs masculines de leadership, insistant sur la réussite économique, la performance et l'efficacité.

En 2003, les travaux de Jacqueline Laufer (Dares, 2003) font notamment ressortir que, au-delà d'une compétence et d'une expertise reconnue aux femmes dans tel ou tel poste, c'est au nom de qualités spécifiquement féminines que l'on peut justifier de ces « carrières au féminin », parcours dans des postes plus routiniers, à caractère administratif ou social, parcours dans des postes d'assistance, postes complémentaires à ceux des hommes, postes périphériques à la décision et au pouvoir. S'appuyant sur divers travaux de recherche (Calas, Smircich, 1996, Henning & Jardin, 1997), elle précise que « *la socialisation des femmes encourage chez celles-ci le développement de traits de personnalité, de compétences, de comportements qui ne sont pas en accord avec les exigences des postes de management* ».⁶⁵

Cependant, pour les tenants d'un management féminin, comme Rosener (1990)⁶⁶, les femmes auraient un mode de management interactif qui encouragerait la participation de tous. Elles partageraient l'information et le pouvoir, agiraient positivement sur l'estime de soi de leurs

⁶³ Extraits des propos du groupe de travail « *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité* », C. Achin, D. Méda, M. Wierink, DARES, janvier 2005

⁶⁴ Voir sur le sujet « *Et si les femmes réinventaient le travail* » C.Lungh .Ed Eyrolles, 2001

⁶⁵ *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre*, Jacqueline Laufer, recherche financée par la Dares, octobre 2003

⁶⁶ in *La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature*, Sophie Landrieux-Kartochian octobre 2004

subordonnés et motiveraient les autres quant à leur travail. Ce mode de management serait à l'opposé du management masculin hiérarchique et peu participatif. En effet, le leadership a souvent été associé à des qualités masculines. Ainsi, de par leurs qualités féminines, les femmes introduiraient un nouveau mode de management dans l'entreprise.

Au Crédit Agricole, on partage ce sentiment répandu qu'il existe des qualités spécifiques au genre : *« Chez les femmes, certaines ont un management très directif, voire autocratique, mais il y a pour la plupart une sensibilité à certaines choses, plus d'empathie que chez les hommes. Il y a une capacité indéniable des femmes à percevoir certains signes, c'est un peu pour ça que, par exemple, dans le domaine des RH, les femmes réussissent souvent, et que beaucoup de femmes ont une appétence pour les RH. »*

A la Sogep, il s'avère que *« les problèmes rencontrés sur le terrain en terme notamment de comportements sont souvent mieux gérés par les femmes que par les hommes, parce qu'elles sont à la fois plus respectées, plus diplomates et plus fermes que les managers hommes. Une fois reconnues techniquement, les femmes mènent leurs troupes avec souvent plus de dynamisme que les hommes. Elles participent également plus souvent à des groupes de travail car elles amènent plus d'idées novatrices que leurs collègues masculins. Elles savent aussi booster leur équipe et les entraîner dans des projets ou des challenges motivants. »*

Ceux qui sont managés par des femmes ou qui observent les femmes en situation de management identifient des conceptions différentes chez les femmes, conceptions empruntées de plus d'affectif et de plus de rigueur en même temps. Cette perception chez les hommes de différences de conception managériale selon le genre se traduit souvent par une certaine difficulté pour ces derniers à travailler avec des femmes. Certains hommes éprouvent des difficultés à manager les femmes du fait tout d'abord des absences (ou hypothèses d'absences) dues aux maternités qui rendraient le management d'équipe plus difficile, et du fait ensuite d'une complicité moins naturelle entre deux personnes du sexe opposé qui rend le management individuel plus difficile pour un homme qui manage une femme. *« Un homme préfère diriger un homme : le langage est plus direct, plus facile »⁶⁷.*

Outre ces travaux, l'enquête Accenture-GEF montre que les entreprises sont sensibles à cet argument et que le style de management des femmes est différent bien que complémentaire à celui des hommes, permettant d'enrichir le spectre des styles de management.

Selon Agnès Arcier, co-auteur de l'ouvrage le quotient féminin de l'entreprise (2002) *« une entreprise en favorisant un quotient féminin élevé développe plus d'intelligence collective, plus de travail en équipe, plus de motivation des collaborateurs, plus de maîtrise de la complexité... »*.

Selon l'enquête Arborus-CCIP du 5 juillet 2005, *L'impact de la féminisation sur la performance de l'entreprise*, parmi les 5 compétences jugées les plus stratégiques pour le dynamisme de l'entreprise, les chefs d'entreprises estiment que les qualités managériales et les aptitudes professionnelles sont des compétences qui se trouvent aussi bien chez les hommes que chez les femmes, cependant l'organisation/planification, les capacités relationnelles et qualité/quantité de travail sont plus importantes chez les femmes.

A la question *« considérez-vous que la répartition actuelle Femme/Homme dans votre/vos établissements joue un rôle sur le dynamisme de votre entreprise ? »* sur 132 réponses, même si 56% des répondants estiment que le rapport actuel Hommes/Femmes ne joue aucun rôle sur le dynamisme de l'entreprise, 41 % ont une opinion positive et jugent en effet :

⁶⁷ in *Les femmes et la question du genre dans la production de la ressource managériale et dirigeante des Caisses régionales du Crédit Agricole aujourd'hui et demain*, Michel Bauer, Catherine Laval, MBC Consultants, octobre 2004

L'égalité professionnelle hommes-femmes : contrainte légale ou facteur de performances ?

- que les femmes ont un engagement plus intense, témoignent d'un caractère plus positif, d'une plus grande diplomatie vis-à-vis de la clientèle, d'une plus grande disponibilité,
- qu'un meilleur équilibre est apporté par la mixité, plus stimulante pour les rapports entre collaborateurs et plus agréable pour la clientèle, chacun apportant sa valeur.

Compte tenu de ces recherches et de ces enquêtes, nous pouvons remarquer que les spécificités féminines seraient donc en phase avec les besoins actuels des entreprises et que celles-ci recherchent ces compétences nouvelles.

➤ Conséquences sur le travail en équipe :

- **Les femmes sont impliquées et servent l'intérêt général avant leur intérêt personnel.**

Plus que de leur propre intérêt, « avoir le sens de l'intérêt général », « prendre à cœur une mission confiée », « avoir pour ambition de mener à bien un projet » sont autant de souhaits féminins qui traduisent ce sens de l'intérêt général qui les pousse. Cette implication est une conséquence de la vision différenciée du pouvoir entre les hommes et les femmes. Les femmes sont moins dans l'apparence. Socialement les hommes traditionnellement contraints au travail compensent cette obligation par la reconnaissance, le salaire et le statut. Les femmes choisissent de faire carrière pour s'épanouir mais pas au prix de leur vie familiale. Les femmes qui sont dans cette dynamique d'épanouissement par le travail, sont aussi dans une dynamique d'épanouissement collégial et s'inscrivent donc dans une dynamique de groupe. Les femmes jouent « moins perso », elles travaillent dans le but de mener une mission à bien. Elles ne travaillent pas avec comme seul objectif d'améliorer leur statut, leur position dans l'organigramme ou leur salaire. Cette vision du travail leur permet de prendre en compte les enjeux de l'entreprise dans leur globalité.

- **La confrontation des différences au service de l'innovation.**

Quelle est l'influence de la présence des femmes sur la créativité des équipes ?

L'entreprise pour être un relais de la diversité peut y trouver un intérêt. La diversité est partout présente dans les entreprises, celles-ci s'internationalisent et font donc appel à des profils différents. Cependant, il reste une forte tendance à calibrer les équipes sur le même profil. Or la confrontation des différences permet d'échapper à la pensée unique et est source d'enrichissement réciproque en favorisant l'innovation. A l'heure de la mondialisation la diversité représente une vraie dynamique d'entreprise dans le sens de l'ouverture et de l'échange.

Ainsi, à l'instar des équipes multiculturelles, les équipes, les entreprises ou les comités de direction mixtes présenteraient l'avantage d'innover par la confrontation d'idées. Les différences de management ou de valeurs dites masculines ou féminines permettraient ainsi d'accéder à d'autres croyances, valeurs et normes de conduite. Or la création de nouvelles connaissances constitue aujourd'hui une ressource stratégique sur laquelle l'entreprise peut bâtir un avantage concurrentiel et améliorer sa compétitivité.

Au Crédit Agricole, cette idée commence à faire son chemin, et « *aujourd'hui, beaucoup de Directeurs généraux de Caisse régionale disent qu'ils aimeraient bien avoir une femme dans leur équipe de direction, pour leurs qualités typiquement liées au genre. Elles représentent un élément stabilisateur, réducteur de tensions. Qu'on le veuille ou non, on ne dira pas les mêmes choses de la même façon, il y aura des précautions de langage et de posture.* »

La confrontation de points de vues différents et le partage d'expériences permettent de mettre à l'épreuve de la réalité certaines certitudes qui empêchent les groupes de progresser par absence de contradictions. Ainsi de nouvelles idées peuvent-elles émerger, fondées sur des connaissances spécifiques issues de contextes culturels et sexués différents.

Même s'il a été admis qu'à court terme, la diversité pourrait nuire à la performance, ceci étant dû au besoin d'adaptation et à la confrontation des idées, il semble qu'à moyen terme ces différences présenteraient des atouts pour l'émergence de projets et feraient des équipes diversifiées des équipes plus performantes que les équipes homogènes.

Des groupes diversifiés prendraient donc plus de décisions innovantes, produiraient de meilleurs produits et auraient plus de « key business advantages » que les groupes homogènes⁶⁸.

Chez PSA, c'est le « savoir-être » des femmes en atelier qui est mis en avant, et donc pas seulement des cadres et des managers. Il existe une règle non écrite qui veut que PSA favorise la mixité sous toutes ses formes. La Direction veille en particulier à avoir des équipes avec à la fois des jeunes, des moins jeunes, des hommes, des femmes, etc. parce qu'elle est convaincue que la mixité au sens large est un gage de performance.

Chez EDF et Gaz de France, le lien entre féminisation et performance est affirmé, mais les responsables de la DRH sont conscients qu'il est important d'en faire la démonstration pour avancer plus loin encore dans la politique d'égalité. L'idée est de montrer que sur le terrain il y a des aspects positifs, de mettre en évidence les exemples où l'entrée des femmes dans des équipes masculines a été très positive pour les valoriser et en déduire un certain nombre d'enseignements. Le lien causal est difficile à mettre en évidence, mais pour les RH en charge du dossier, l'objectif est de montrer que l'égalité professionnelle n'est pas seulement un argument social ou un souci philanthropique mais constitue bien aussi un avantage pour le fonctionnement économique de l'entreprise.

Les deux entreprises ont des politiques communes sur l'égalité professionnelle, qui ont notamment conduit à l'accord sur l'égalité professionnelle de juillet 2004, et des orientations qui peuvent être spécifiques dans la gestion des carrières. Chez Gaz de France, est développée depuis début 2004, une politique de diversité des profils qui concerne, dans un premier temps, les cadres dirigeants. Cette politique qui repose sur l'idée que les différences sont sources de richesses pour la performance des organisations, conduit à mener des actions favorisant l'accès de davantage de femmes aux postes à responsabilités. On s'appuiera sur l'accord Egalité professionnelle : il n'y a pas de diversité sans égalité des chances.

L'autre stratégie des responsables du dossier, consiste à faire en sorte que la question du genre soit introduite systématiquement dans toutes les négociations (et pas seulement sur l'égalité), mais également en termes de temps de travail, et de salaire.⁶⁹

➤ **Conséquences sur le renouvellement des compétences : la fidélisation des potentiels féminins**

- la problématique démographique des départs massifs à la retraite

Le vieillissement démographique et la baisse de la natalité sont les évolutions communes de toutes les économies développées dans les prochaines années. Autrement dit, les tensions sur

⁶⁸ *The bottom line : Connecting corporate performance and gender diversity – Catalyst, 2004*

⁶⁹ *Extraits des propos du groupe de travail « Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité », C. Achin, D. Méda, M. Wierink DARES, janvier 2005*

les ressources en main d'œuvre qualifiée seront perceptibles au niveau mondial, d'où l'impérieuse nécessité ressentie par les grands groupes de mieux gérer d'ores et déjà leurs ressources humaines.

En France même, les départs en retraite vont fortement augmenter dans les prochaines années, en particulier au niveau des emplois cadres : on attend un doublement des flux à partir de 2006.

Comment répondre à notre besoin futur de main d'œuvre et comment retenir les femmes qualifiées au sein de l'entreprise ?

La question de la place donnée aux femmes dans les entreprises est donc cruciale, les entreprises ne peuvent plus négliger cette ressource humaine décisive.

Les politiques de féminisation devraient répondre à cette problématique démographique en France des départs massifs à la retraite puisqu'elles pourraient attirer les talents au sein de l'entreprise et élargir les viviers de recrutements tout en évitant une pénurie de main d'œuvre.

Pour satisfaire l'offre de travail qui en découlera, il faudra probablement attirer sur le marché du travail de nombreuses femmes, qui constituent un gisement insuffisamment exploité de main d'œuvre qualifiée et compétente. Encore faut-il que ces femmes se sentent accueillies dans de bonnes conditions, tant sur le plan salarial que pratique.

- la problématique de la fidélisation des femmes

Sur ce sujet, il est intéressant de prendre en compte leur intégration dans l'entreprise voire dans la culture de l'entreprise.

Les opérations de recrutement et de formation sont des opérations coûteuses qui représentent un investissement en capital humain. Il semble alors normal que les entreprises attendent un retour sur investissement qui n'a lieu que si le salarié s'épanouit dans l'entreprise et donc qu'il reste.

Sur le plan de la motivation et de l'implication du personnel, Thévenet 1992 avait établi une relation entre la gestion des carrières et l'implication dans le travail. Selon l'étude de Catalyst, 70% des femmes sont prêtes à quitter leur emploi si elles ne sont pas satisfaites.

Une politique de féminisation et de promotion des femmes peut inciter les femmes à rester plus longtemps dans l'entreprise et limiter ainsi le turnover. Quand une femme décide de quitter son employeur, ce dernier perd son investissement en terme de capital humain et ses compétences acquises au sein de l'entreprise, voir la relation clientèle s'il s'agit d'un cadre commercial.

Le CEO de Deloitte (2000) estime que leur politique à l'égard des femmes leur a permis de réduire leur turnover de 25 à 18% entre 1990 et 1999, d'éliminer le différentiel de turnover hommes/femmes et d'économiser environ 250 millions de dollars (dépenses de recrutement et formation).

c) Impact des politiques de féminisation sur les performances commerciales

Dans quelle mesure la présence des femmes peut-elle contribuer aux performances commerciales de l'entreprise ?

Quelle est l'influence de la présence des femmes sur le rapport avec les consommateurs ?

➤ Sur le plan de la relation client :

Les qualités d'écoute et d'empathie que possèdent les femmes et que nous avons décrites plus haut, leur permettent une meilleure compréhension des besoins des clients, et donc une fidélisation de la clientèle.

➤ Sur le plan stratégique des niches de marchés

Les femmes, comme les populations issues de l'immigration, les quinquagénaires, etc...constituent aujourd'hui un segment stratégique non négligeable pour l'activité des entreprises.

Selon Catalyst (étude 2004), les entreprises avec une majorité féminine sont plus à même de développer des produits et des services qui pourront attirer des clients déterminés.

En effet, cette diversité dans les équipes commerciales peut apporter des éclairages nouveaux et une meilleure connaissance et compréhension des marchés et des consommateurs. Cela peut également permettre à l'entreprise de présenter un visage reflétant celui de la clientèle facilitant la pénétration de certains marchés. Cela aurait pour conséquence l'adaptation des politiques commerciales (marque, produit, communication) en fonction des valeurs et des attentes féminines ou masculines.

Selon l'étude Accenture-GEF, sur les entreprises qui réfléchissent à la mise en place de politiques de diversité, 53% le font notamment car une part importante et/ou croissante de leurs clients est constituée de femmes. Les consommateurs peuvent souhaiter interagir avec des vendeurs appartenant au même groupe identitaire voire au même sexe.

Notons cependant que cette conception de la diversité s'inscrit dans le paradigme de la valorisation des différences (Thomas et Ely, 1996). La diversité est alors vue comme le moyen de toucher une clientèle diverse elle aussi et de gagner auprès d'elle en crédibilité. L'entreprise recherche la segmentation de ses marchés et des niches. Cette vision démontre l'intérêt pour les affaires de la diversité, mais pourrait limiter les personnes employées à des rôles pré-spécifiés pour lesquels ils sont présumés efficaces et auxquels ils se trouvent réduits.

Par ailleurs, les femmes n'ont pas le même rapport à la clientèle et aux « affaires » que leurs homologues masculins, se font probablement subir une pression moindre qui les rend sans doute plus performantes en terme de relationnel.

Chez AXA, la Direction dresse ce constat : la « double vie » des femmes et leur investissement dans la sphère privée peuvent aussi être considérés comme une ressource en termes de performance pour les entreprises. Dans les services commerciaux de l'assurance, la performance est souvent significativement plus élevée chez les femmes. Une des explications avancées serait que les femmes gèrent beaucoup mieux l'échec. Quand elles n'ont pas un marché, elles rebondissent tout de suite, parce que pour elles vraisemblablement il n'y a pas que le travail dans la vie.... Alors que les hommes auraient beaucoup moins de résistance à l'échec, pour les raisons inverses. Il existerait ainsi une différence dans la capacité à relativiser des échecs, qui conduit les femmes à une meilleure performance commerciale. C'est une manière de retourner en productivité pour l'entreprise des différences qui a priori pourraient apparaître comme un handicap.⁷⁰

⁷⁰ Extraits des propos du groupe de travail « Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité », C. Achin, D. Méda, M. Wierind, DARES, janvier 2005

d) Impact des politiques de féminisation sur les performances financières des entreprises et sur leur rentabilité :

Plus de 90% des entreprises privées anglaises ayant mis en place une politique de gestion de la diversité, estiment ainsi qu'il existe un lien entre leur performance en termes de diversité et leur performance globale.

➤ **Féminisation, performances financières et rentabilité :**

Sur ce sujet, l'argumentation basée sur le lien entre diversité et performance financière que nous développons peut intéresser particulièrement les Directeurs Généraux et Financiers.

Deux études ont été menées afin de démontrer un lien entre la présence féminine dans les équipes de top management et les performances financières des entreprises.

- Une corrélation positive entre la féminisation des comités de direction et la rentabilité

- Adler en 2001 a réalisé une étude entre 1980 et 1998 auprès de 215 grandes entreprises parmi les Fortune 500 Companies. Les entreprises ont été évaluées en fonction du nombre de postes de directions alloués à des femmes sur la période de recherche (parmi 20 postes prédéfinis). Les 25 entreprises dont le score était le plus élevé ont été comparées aux entreprises restantes sur la base de 3 mesures de leur rentabilité : ratios bénéfice sur chiffre d'affaires, bénéfices sur capitaux propres, bénéfices sur actifs. Les sociétés ayant promu le plus de femmes aux postes de direction sont celles dont la rentabilité est la meilleure.

- L'enquête de *Catalyst*, 2004 *The bottom line : Connecting Performance and Gender Diversity* démontre que les entreprises ayant des équipes de direction fortement féminisées ont un avantage significatif en terme de performance par rapport aux entreprises de direction majoritairement masculinisées.

Cette étude, menée sur 353 firmes parmi les Fortunes 500 Companies entre 1996 et 2000, suggère que la diversité des équipes a un impact sur la bottom line, c'est-à-dire le résultat net de l'entreprise. La performance financière est mesurée par le Return on Equity (ROE) soit le taux de rendement des capitaux propres et le Total Return to Shareholders (TRS) soit le rendement global pour l'actionnaire.

Dans cette enquête, les sociétés issues de 5 secteurs (l'industrie, l'information et la technologie, la grande distribution, les biens de consommation, les finances) ont été réparties en quartiles en fonction de la plus ou moins grande représentation des femmes dans leurs équipes de direction, les « top quartile / bottom quartile companies ».

Les résultats de l'analyse montrent que les entreprises aux équipes de direction les plus féminisées (top quartile companies) ont un ROE supérieur de 35% et le TRS (total return on shareholders) supérieur de 34%.

De la même manière Catalyst a analysé les 22 entreprises ayant gagné le Catalyst Award (récompense les initiatives ou les efforts en faveur des femmes dans les domaines du recrutement, du développement et de l'évolution des carrières féminines) entre 1996 et 2003, 14 d'entre elles ont effectivement constaté une amélioration de leurs performances financières. Ces sociétés ont fait de ces politiques un avantage compétitif puisqu'elles ont vu leur ROE et leur TRS augmenter.

Les auteurs ont testé le lien inverse et observé que les entreprises les plus performantes financièrement (division en quartiles sur la base de la performance financière à partir des deux indicateurs précités) ont en moyenne plus de femmes dans leurs équipes de direction.

➤ **Féminisation et cotations boursières :**

Sophie Landrieux – Kartochian propose une synthèse sur ces études dont un certain nombre montrent que la diversité entraînerait l'amélioration des cours des actions. Les actionnaires dont une grande partie est féminine seraient sensibles aux politiques de féminisation de l'entreprise et à l'image que cela renvoie de cette dernière (Schwartz) 1992. En outre une étude menée par Wright et al. (1995) montre les conséquences sur les cours boursiers de la publicité faite autour des pratiques discriminatoires positives ou négatives menées par les entreprises cotées en bourse.

« *Les femmes ne sont pas des hommes comme les autres* »⁷¹. Même si cette célébration des différences est séduisante, Cassell (1997) ou encore Calas et al. (1993) soulignent les dangers d'une telle catégorisation qui pourrait renforcer les stéréotypes et de facto la ségrégation sur le marché du travail. Comment garantir la pérennité des politiques d'égalité hommes-femmes pour éviter qu'elles ne survivent pas à un effet de mode ?

2) Réflexions autour des motivations exposées par les entreprises

i. Attention au renforcement des stéréotypes

Prenons par exemple le cas du lien entre féminisation et performances commerciales. Dès lors la question « les femmes représentent-elles une valeur ajoutée dans le processus de vente ? » s'impose et la réponse à cette question est grevée par divers préjugés. Des résistances culturelles liées à l'histoire sont encore assez fortes. La place de la femme dans l'univers commercial est très particulière du fait de la sédentarité. Depuis le Moyen Age la femme, en effet, est l'acteur central du commerce. Nous connaissons tous le stéréotype de l'épouse du commerçant qui tient les comptes. Depuis 1945, les femmes ont combattu la masculinité en investissant des bastions de produits traditionnellement vendus aux hommes (automobile, pièces détachées industrielles...). Peut-on dire que les femmes sont plus à même de développer les activités commerciales et travailler dans ce secteur ?

Certains estiment que les femmes ne sont pas faites pour travailler dans le commercial car trop émotives ou pas assez disponibles. Cependant affirmer que les femmes sont plus efficaces que les hommes est devenu une mode.

En fait nous pensons que le problème n'est pas posé de la bonne façon. L'important est de savoir dans quel type de métier et dans quel type de système la femme peut apporter une valeur ajoutée (que ce soit dans des métiers commerciaux ou autre, dans la rentabilité de l'entreprise ou autres...). La notion de système est cruciale. Ainsi une commerciale est-elle favorisée si sa clientèle est féminine. Il faut donc prendre en compte le processus d'achat comme à la fois rationnel et affectif. Etre une femme constitue par exemple un désavantage dans certains métiers commerciaux comme la vente de vins et de spiritueux...pour les hommes. De fait, nous pensons que l'image de la femme dans l'esprit de l'acheteur pourrait déterminer ses choix. C'est là une question de marketing.

⁷¹ « *Les femmes ne sont pas des hommes comme les autres* » A-D. Lavau, J. Mossuz-Kervasdoue ; Editions Odile Jacob

ii. Quelle pérennité des politiques de féminisation ?

L'engagement dans la diversité semble être avant tout une démarche pragmatique. Cependant quelle est la pérennité d'un engagement pris uniquement pour des raisons externes à l'entreprise ? Il semble que les résultats soient meilleurs si la démarche est initiée par des facteurs internes plutôt qu'externes. Une politique mise en place pour se mettre en conformité avec le cadre légal ou suite à la plainte d'un employé (la question d'image est alors en jeu) sera moins efficace que lorsqu'elle résulte d'une réflexion et d'une volonté interne à l'entreprise.

Selon l'ARACT il suffit que le dirigeant ou le DRH en soient tout simplement convaincus. C'est, en tout état de cause, le cas des représentants des sociétés que nous avons rencontrés, qui, tous, considèrent que ce mouvement sera pérenne dans le temps et que les entreprises doivent l'intégrer dans leur stratégie et leur politique de Ressources Humaines.

Ainsi, pour Gaz de France : *« Ce n'est pas un effet de mode, et le sujet a un avenir par la force des choses, de par le nouvel élan que prend l'entreprise, forcément tournée vers la diversité, de par le regard des observateurs extérieurs, que ce soient les clients, les autres entreprises... Cela constitue un enjeu en termes de recrutements, de fidélisation... dès lors que nous cherchons à élargir les profils et les métiers. »*

Pour la Sogep : *« Il faudra certainement plus de temps que pour d'autres à certaines entreprises pour réaliser ce virage, mais les mentalités changent, évoluent et la place des femmes se construit petit à petit mais de manière irréversible. »*

Pour le Crédit Agricole : *« Cela prendra du temps car on est dans le registre culturel. Il y a un état d'esprit, des pratiques anciennes : il faut infléchir tout ça. Les managers et les Directeurs généraux sont ouverts aux idées et aux orientations, mais ils font preuve de peu d'empressement pour faire évoluer la situation. On reste dans un système encore assez rigide. [...] Les femmes jusqu'à maintenant manquaient d'exemple de « pionnières » qui avaient réussi leur carrière jusqu'aux plus hautes fonctions et qui pouvaient ouvrir le chemin, prouver que c'est possible. Elles commencent désormais à avoir une plus grande lisibilité des choix de carrière qui s'offrent à celles qui souhaitent se donner les moyens d'évoluer, on constate un élan dans les candidatures féminines aux parcours. »*

iii. Limites de la démonstration sur les liens entre politiques de féminisation et performances

a) Impacts des politiques de féminisation sur les performances difficilement mesurables

➤ Lien entre féminisation et performance seulement présumé :

Les différentes études démontrent un lien entre diversité de genre dans les équipes de top management et les performances financières mais ce lien ne veut pas dire causalité. Par conséquent, les efforts pour démontrer en quoi les politiques de gestion de la diversité pourraient contribuer à la performance ne garantissent pas qu'il existe bien statistiquement un tel lien. Catalyst admet cet état de fait dans sa propre étude de 2004 ; « il est important de noter que les résultats de notre recherche démontrent un lien, une connection, mais pas une

cause ». Ce débat est aussi comparable à celui qui porte sur la performance sociétale et la performance financière.

➤ **Problème de l'isolement des variables :**

Des difficultés d'ordre méthodologique sont nombreuses dès lors qu'il s'agit de démontrer l'existence de ces liens de causalité.

En effet, beaucoup de sociétés sont performantes malgré leur faible représentation féminine dans leur comité de direction, ainsi d'autres facteurs contribuent à l'amélioration des performances financières à côté de la diversité de genre, comme l'innovation, l'efficacité, le climat social, la loyauté, la responsabilité sociétale, la gestion des risques et les politiques financières.

Pour autant, la connexion est très liée et les « top financial performers » ont des équipes de direction plus diversifiées hommes/femmes que les entreprises essentiellement masculines. Ainsi dans un contexte de marché compétitif et de globalisation, même les entreprises les plus innovatrices et les plus débrouillardes devraient capitaliser sur les avantages des équipes de management diversifiées.

b) Problématiques liées à la définition même de la performance : un difficile mariage entre un enjeu humain (la diversité) et une notion de gestion financière

En France une telle approche managériale de la diversité n'est pas habituelle dans notre culture ni naturelle.

En effet, dans un pays prônant l'égalité entre les individus quelque soient leur sexe, leur couleur, ou leur religion (finalement, tous les signes de diversité extérieurs reconnus aux Etats Unis), la notion de la diversité a mis du temps à trouver une légitimité.

D'autre part le recours à l'argumentaire de la performance pour aborder le thème de l'égalité professionnelle est une démarche trop « intéressée » qui fait du thème une utilisation managériale alors qu'il s'agit avant tout d'une obligation légale. En effet il reviendrait à dire que les femmes devraient justifier leur embauche et leur positionnement dans les entreprises alors qu'il ne s'agit que d'une question d'égalité des chances et de respect des dispositions législatives.

Ainsi si la réflexion sur la contribution des femmes à la performance des entreprises constitue une façon originale de s'intéresser à la place des femmes sur le marché professionnel et peut promouvoir la mise en place de politiques de diversité auprès des directeurs, il s'agit de ne pas tomber dans le piège de la justification de leur présence dans les entreprises ni d'avoir recours à des politiques de quotas qui pourraient les « guettoïser ».

P. Lorino⁷² pose le problème de la définition de la performance sur la base du postulat que si l'on admet que la performance est d'essence économique, elle s'identifie à la création nette de richesses, car l'organisation consomme des ressources pour produire des prestations, mais cette approche de la performance est insuffisante et soulève deux problèmes majeurs :

⁷² P.Lorino, « le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique »

L'égalité professionnelle hommes-femmes : contrainte légale ou facteur de performances ?

- à supposer que la performance puisse se définir comme ratio entre la mesure de la valeur produite et une mesure des ressources consommées, reste posée la question de l'horizon temporel.
- en outre, dans la majorité des cas le ratio valeur-coûts n'a de sens qu'à un niveau assez global. Plus on descend vers des unités de petite taille, plus le rapprochement entre coût et valeur devient difficile : les équipes consomment des ressources pour contribuer à la valeur qui ne sera constatée qu'ailleurs et parfois très loin dans l'organisation.

En effet, comment individualiser, les effets d'une performance opérationnelle selon les genres homme/femme sur les résultats financiers, alors que les relations causales sont complexes et mettent en jeu de nombreux facteurs conjoints.

Quel horizon de temps choisir ? Si l'on contrôle les objectifs non financiers (la féminisation des équipes) avec des objectifs financiers synchrones, on fait fi des décalages dans le temps entre performances opérationnelles (réalisées sur une période longitudinale) et impacts financiers (réalisés à un instant T). La mise en place des politiques de féminisation peut prendre un certain temps et aboutir à termes vers des impacts financiers non mesurables au moment où nous rédigeons cette étude faute de recul (la majorité des politiques de féminisation ou de diversité ont été mises en place il y a moins de 2 ans).

Si nous établissons un lien entre performance organisationnelle et féminisation nous devons connaître les limites de cette argumentation en faveur de la mise en place de ces politiques de diversité :

- La rentabilité financière comme mesure privilégiée n'est pas une approche suffisante.
- La performance fait trop souvent l'apologie de la vitesse (rapport au temps) et donc de la précipitation dans la mesure des effets.
- La performance peut faire appel à un référentiel qui peut ne jamais être révélé.
- Les risques de compétitions internes dans l'organisation entre hommes et femmes sur les performances sexuées peuvent conduire à des contre performances
- Le lien entre politiques de féminisation et performances peut amener à une verbalisation permettant de parler d'un avantage comparatif d'avoir par exemple des comités de direction plus ou moins féminisés débouchant sur une discrimination positive lors des recrutements.
- La notion de performance formalise aussi une injonction de faire (des politiques de féminisation) dans le but d'obtenir un résultat à travers les autres (l'égalité homme femme) : on pourrait y voir une métaphore du pouvoir, un management par objectifs, le dépassement de soi, permettant ainsi de sortir des résultats de l'inépuisable ressource humaine.
- Ne s'agirait-il pas d'une forme d'utopie ou même d'une question impossible ?

3) Les ressources humaines parties prenantes au service d'une solution intégrée

Nous voyons donc la complexité des facteurs de réussite pour la mise en place des politiques de féminisation. L'égalité hommes femmes doit être un souci des dirigeants et des DRH qui doivent « manager » de tels projets afin de les intégrer à la stratégie de l'entreprise et ceci à tous les niveaux décisionnels, pour que la performance, dans tous les sens du terme soit

développée en entreprise. Nous proposons de voir comment intégrer cette démarche d'égalité hommes-femmes dans un processus plus global.

i. Le « gender mainstreaming » comme solution intégrée

Le concept remonte à 1985 lors de la 3^{ème} conférence mondiale des nations unies sur les femmes à Nairobi. Il s'agissait de promouvoir le rôle des femmes et d'intégrer les « valeurs féminines » dans les travaux sur le développement. Lors de la conférence mondiale des nations unies à Pékin en 1995 la formulation fût plus explicite « *les gouvernements et les autres acteurs doivent favoriser une politique active et visible en vue d'intégrer une démarche soucieuse de l'égalité entre les sexes dans toutes les politiques et dans tous les programmes en analysant les conséquences qui en résultent avant toute prise de décisions* » il s'agissait alors du concept de « mainstreaming a gender perspective ».

La définition du conseil de l'Europe est finalisée en 1998 comme « *la réorganisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques* ».

Ainsi, le mainstreaming est une nouvelle conception de l'égalité entre hommes et femmes non plus traitée à côté, à part des prises de décision, mais de façon intégrée et permanente. Ainsi il n'y a plus d'un côté les politiques économiques et de l'autre la négociation sur l'égalité professionnelle, conçue de façon indépendante et visant à corriger les inégalités existantes.

- ⇒ Il s'agit de concevoir l'égalité en permanence et en amont de la conception d'une politique.
- ⇒ D'impliquer tous les acteurs qui ont un rôle décisionnel, qu'il s'agisse de l'acteur public, des acteurs sociaux et locaux (entreprises, syndicats...)
- ⇒ La politique de mainstreaming ne peut se comprendre que sur du long terme et est complémentaire aux politiques spécifiques sur le genre et en articulant 3 niveaux d'intervention :
 - « la perspective d'égalité de traitement qui garantit des droits égaux à travers la législation,
 - la place des femmes qui implique des actions positives pour réduire leurs désavantages et qui sont aussi associées aux différences dans les valeurs féminines,
 - la perspective de genre « gender perspective » qui suit les processus d'adaptation vers une société plus égalitaire et implique des changements dans la vie des femmes mais aussi des hommes » Rubery 1998

Il ne s'agit donc pas de remettre en cause les actions spécifiques pour lutter contre les formes de discriminations mais d'envisager une articulation entre ces deux solutions.

Le mainstreaming ne doit pas être la raison de suppression des actions et des budgets spécifiques à l'égalité mais doit s'ajuster au développement d'une approche intégrée. « le mainstreaming est généralement présenté comme une nouvelle stratégie vers l'égalité des sexes et ses partisans soulignent qu'en aucun cas il ne doit remplacer les politiques « traditionnelles » (...) il s'agit en fait d'un complément » (Conseil de l'Europe 1998)

Cette vision de la démarche intégrée des politiques de féminisation peut s'accompagner de la mise en place d'indicateurs de gestion pour atteindre des objectifs chiffrés.

ii. Donner à la politique d'égalité hommes femmes un système de mesure

Rappel historique : Dans la deuxième moitié des années soixante, on s'interroge aux Etats Unis sur les moyens de donner aux Afro-américains un égal accès aux universités et à l'emploi qu'aux Blancs. Une politique transitoire est retenue, c'est « l'Affirmative Action » (traitement préférentiel ou « discrimination positive ») qui propose de donner la priorité aux Noirs dans les cas de places vacantes en Université ou en entreprise.

Pour contribuer à cette politique d'intégration, Nixon impose une politique de quotas contre l'avis des organisations communautaires et de lutte contre les discriminations. La conséquence, c'est d'une part la revendication de la part d'autres minorités ou groupes se pensant comme tels (hispaniques, homosexuels, femmes, etc...) de bénéficier des mêmes avantages que les Afro-américains ; et d'autre part, le sentiment croissant pour le groupe « majoritaire » blanc mâle hétérosexuel d'origine européenne d'une précarisation de sa position, surtout à partir des années quatre-vingt avec la crise.

Même si la condition première des politiques de traitement préférentiel était l'aptitude du candidat au poste qu'il demandait, aujourd'hui, le constat qui est fait, c'est qu'à la tyrannie de la majorité, s'est substituée, à terme une dictature des minorités qui fractionne la société en groupes ethniques plus soucieux de nourrir leurs différences que de contribuer à l'intérêt général.

Cette nouvelle ségrégation exacerbée ces dernières années dans la vogue du « politiquement correct » voulait réparer les fautes de l'Histoire : elle semblerait plutôt en entraîner une nouvelle en faisant de l'appartenance à une minorité un élément de valorisation.

Aux Etats-Unis la politique de quotas est l'outil qui fonctionne le mieux malgré le fait qu'il soit en France rejeté en bloc. La situation française n'est pas exactement la même qu'aux Etats-Unis. Société colonisatrice, la France n'a jamais pratiqué de ségrégation légale. Pour autant, la discrimination raciale, la discrimination à l'embauche ou le sexisme existent.

L'accès des femmes aux fonctions sur le même plan que les hommes est somme toute très récent en France. Il résulte d'une longue lutte et beaucoup reste à faire.

Si l'on reconnaît ce décalage, que faire ? L'égalité est un principe de traitement fondé sur la non-discrimination. L'équité est un synonyme de justice. Si on pose que l'égalité est une fin à atteindre, on comprend l'importance de politiques d'Egalité hommes femmes.

Si on pose que l'égalité est un principe de fonctionnement, comme réduire les inégalités si la méthode ne prend pas en compte l'inégalité et l'inéquité de départ ?

Une discrimination positive en faveur des femmes est-elle souhaitable ? La question qu'il faut se poser est de savoir: quelles sont les politiques que la société est prête à mettre en action pour agir en faveur de l'égalité professionnelle ? De même, dès lors que la discrimination positive existe déjà dans certains secteurs (les ZEP de l'Education Nationale, dans les listes électorales...), qu'est-ce qui justifie qu'on n'y ait pas recours si cela s'avère nécessaire ?

Il semble que la solution se trouve moins du côté de la loi — les lois en vigueur répondent à toutes les questions — que du côté d'une certaine pratique. Peut-être est-ce un combat de nature culturelle qu'il conviendrait de mener pour encourager une meilleure représentativité et plus d'ambition...

Beaucoup semblent choqués par la logique de quotas ou d'objectifs chiffrés. En effet, nous admettons une limite à la logique des quotas, cette notion renvoyant aujourd'hui au thème de la contrainte.

Nous remarquons qu'aux Etats-Unis la politique de discrimination positive pratiquée doit permettre aux femmes de les aider à percer le « plafond de verre » pour accéder aux fonctions de dirigeants.

Faut-il pour autant que le législateur aide celles qui ont une forte ambition à dépasser ce plafond de verre en favorisant la discrimination positive au nom de l'égalité hommes-femmes ? La question reste posée ; il n'est pas certain que cela serve la cause des femmes. Cependant, si on veut que les choses changent, il faut que les femmes soient dans les lieux de pouvoir.

C'est donc un débat qui est ouvert puisque la discrimination positive est contraire à la notion de parité que nous défendons et qui signifie que l'on procède d'un droit, et non d'un choix effectué à priori.

Pourtant, sans parler de discrimination positive, il faut admettre que les mesures en faveur de l'égalité hommes-femmes pour être reconnues et pérennes, doivent être évaluées avec des objectifs chiffrés, ce qui est une solution plus nuancée que les politiques de quotas et donc de discrimination positive (par exemple lors des recrutements, à compétences égales entre deux candidats de sexes différents, pourquoi ne pas choisir une femme plutôt qu'un homme ?) En effet, pourquoi la situation des femmes, en termes de recrutement, de formation et de promotion, échapperait aux objectifs, dans la mesure où toutes les activités de l'entreprise sont appréhendées à travers des indicateurs ? Nous pouvons citer par exemple des indicateurs types : taux de progression des femmes dans les comités de direction, taux de féminisation, taux de régulation des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes... indicateurs qui sont déjà utilisés dans certaines grandes entreprises pour pouvoir alimenter leurs études.

Notons en ce sens que la loi prévoit déjà ce type de rapport dans le bilan social et le rapport de situation comparé. Cependant, ce dernier rapport est trop peu suivi par les entreprises.

Selon la présidente d'Arborus, « s'il n'y a qu'une seule femme au sein des sphères du pouvoir, elle sera fondue dans le monde masculin et ne voudra certainement pas qu'une autre femme vienne à ses côtés. Si on ne met pas assez de femmes dans les Comités de direction, il n'y aura pas de solidarité puisque les femmes voudront conserver ce pré carré. Il ne faut pas à proprement parler instaurer des politiques de quotas, mais raisonner en effet de seuil pour qu'il y ait suffisamment de femmes afin que celles-ci puissent imprimer leurs marques, qu'elles puissent faire valoir leurs valeurs et constituer ainsi des modèles. »

Les objectifs chiffrés permettent l'appropriation d'un mode de fonctionnement favorable au changement et s'appuient sur l'appréciation des performances.

La mise en place de politiques de féminisation constitue donc à elle seule une performance qui doit être mesurable, comme nous venons de le voir, et cette performance comprend ici, l'idée de la victoire acquise, donc d'un exploit ou d'une réussite remarquable. D'où le lien qu'il s'agit de faire entre la performance (invisible car combinaison de divers aspects) et le succès (visible et mesurable).

iii. Donner des priorités aux actions

Les actions prioritaires à notre sens sont :

- une meilleure gestion du temps de travail et de la parentalité
- un effort soutenu des pouvoirs publics
- un changement des représentations des femmes dans le monde du travail

De plus seules une trentaine de plans d'égalité dans l'entreprise ont été négociés en France et en majorité dans des grandes entreprises, ce qui laisse en marge les PME. Le débat doit donc s'ouvrir sur les démarches d'accompagnement des PME pour la mise en place d'actions positives contribuant à développer au mieux les potentiels des femmes dans les entreprises.

Notons aussi que les démarches de changements doivent se mettre en œuvre dans le cadre des négociations avec les partenaires sociaux et de plans d'actions définis en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés. Le rôle des organisations syndicales n'est donc pas à sous estimer....

La GRH a ici un vrai rôle à jouer. Actuellement elle est surtout placée sous le signe de l'urgence : gérer les restructurations, les plans sociaux, répondre aux besoins de recrutement au coup par coup...l'anticipation et la vision RH sont rarement présentes.

Il semble logique que leur incombe également aux côtés des dirigeants de mener à bien cette éducation quotidienne au travail en équipe, au respect du droit à l'égalité des chances et de mettre en place des dispositifs innovants en ce sens.

En fait cela revient à sortir des schémas classiques d'organisation planifiée pour fonctionner à la fois de manière transversale et plus ouverte.

La DRH peut démontrer qu'une gestion des ressources humaines et que la mise en place d'une politique de promotion de l'égalité hommes femmes représente un avantage compétitif en s'engageant dans deux directions : l'anticipation et le management des changements complexes d'une part, telles que les évolutions démographiques à venir, la fuite des potentiels féminins, et d'autre part, l'intégration des cultures de l'entreprise et des diversités. Elle doit faire la preuve de sa capacité à renoncer au modèle de gestion uniforme au profit de systèmes à géométrie variable, aptes à répondre à la diversité des formes organisationnelles.

Le métissage, qui dans l'entreprise comme dans la nature optimise les performances est à ce prix....

Conclusion :

Comme nous l'avons vu le contexte est particulièrement complexe, puisqu'il doit prendre en compte à la fois les intérêts des femmes qui souhaitent trouver une place égale à celle des hommes, et, parallèlement, la raison d'affaires des entreprises.

Dans ce cadre, nous pensons que trois scénarii peuvent se présenter quant au principe d'égalité hommes femmes en France et à sa mise en œuvre.

1. La dérive judiciaire à l'américaine :

La situation législative française sur ce sujet tend à se rapprocher de la situation américaine. En effet, nous ne pouvons achever cette étude sans évoquer les contraintes légales de plus en plus lourdes pour les entreprises.

Ce contexte nous rapproche désormais de la situation aux Etats-Unis qui semble annoncer ce que pourrait être l'avenir des entreprises en France au regard de cette problématique.

En effet, l'arsenal juridique mis en place en France (loi Génisson de 2001, Accord National Interprofessionnel de 2004, création de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité en 2004) est assez similaire à celui mis en place aux Etats-Unis depuis 1963.

Nous citerons ici les principales dispositions :

- L'« Equal Pay Act » de 1963 qui protège les hommes et les femmes occupant des emplois similaires dans les mêmes entreprises des discriminations salariales fondées sur le genre.
- Le Titre 7 du « Civil Rights Act » de 1964 qui prohibe les discriminations à l'emploi fondées sur la race, la couleur, le sexe, ou l'origine nationale. Cette loi pose le principe de non discrimination.
- Les Titre 1 et Titre 5 du « Americans with Disabilities Act » de 1990 (ADA) qui interdit les discriminations à l'emploi entre des individus handicapés compétents dans le secteur privé et dans les administrations gouvernementales ou locales. Son contenu vient compléter la loi de 1964 en indiquant aux entreprises concernées ce qu'elles doivent faire pour éviter la discrimination.
- Le « Civil Rights Act » de 1991 qui vient compléter la loi de 1964 qui prévoit une indemnisation financière en cas de discrimination intentionnelle de l'employeur.
- A l'instar de la HALDE en France, une commission appelée U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) est chargée de faire respecter la loi, de surveiller et coordonner les actions en justice.

Entre les années 60 et la fin des années 80, il semblerait que les textes n'ont eu que peu d'effets en matière d'égalité professionnelle hommes femmes aux Etats-Unis. Ce sont les lois de 1990 (ADA) et 1991 (Civil Rights Act) qui ont rendu effective la préoccupation des entreprises en matière d'égalité professionnelle hommes femmes. En effet, un contentieux aux implications financières importantes s'est développé. Entre 1992 et 2004 le nombre de plaintes recensées par l'EEOC n'est passé que de 21 796 à 24 249 (+11,25%) alors que les indemnités de préjudice sont passées de 30,7 M\$ à 100,8 M\$ (+228%) et nous ne comptons pas les autres solutions amiables négociées⁷³.

Soulignons qu'en France, la loi du 16 novembre 2001 permet aux syndicats représentatifs au plan national d'ester en justice même à la place des victimes et la législation française semble attribuer à la HALDE des prérogatives similaires à l'EEOC. Tout semble réuni pour que soit

⁷³ information disponible sur le site : www.eeoc.gov/stats/sex.html

donné le coup d'envoi en France de la multiplication des contentieux et donc d'une explosion des coûts d'indemnisation des préjudices pour les entreprises.

2. L'approche suédoise :

Cette approche se caractérise par un dispositif juridique élaboré qui concerne non seulement les entreprises mais aussi l'Etat suédois et la sphère privée. Les suédois utilisent le terme de *mainstreaming*⁷⁴ dont nous avons présenté le concept précédemment.

Les objectifs sont similaires à ceux vers lesquels nous cherchons à tendre en France, il existe aussi une Commission pour l'égalité des chances (Jämställdhetsnämnd). A lire les rapports internationaux, la Suède serait la référence mondiale en matière de parité. En effet, le gouvernement suédois affiche les chiffres suivants :

- la proportion des femmes actives de 20 à 64 ans était de 60% en 1970 et de 79% en 2003. Pour les hommes les chiffres étaient de 90% en 1970 et de 84% en 2003.
- La proportion du nombre d'enfants entre 1 à 6 ans en crèches municipales était de 12% en 1972 et de 83% en 2003.
- En 1974 la proportion d'hommes bénéficiant de congés parentaux était de 0% et est passée à 17% en 2003.
- La répartition des membres du Parlement était de 15% de femmes contre 85% d'hommes en 1973. En 2002 elle est passée à 45% de femmes contre 55% d'hommes.
- Par contre, la part des femmes dans les conseils d'administration fin 2002 est de 6,1%.

Ces mesures ont-elles pour autant des conséquences sur les performances macroéconomiques du pays ?

L'économiste Stéphane Fölster affirme : « le fait de se focaliser perpétuellement sur la répartition des postes - et non pas sur la croissance ou sur la création des entreprises – peut en effet entraîner des conséquences économiques graves »⁷⁵. Selon une étude de l'OCDE une entreprise de 20 salariés doit dépenser 3200 € par salarié, uniquement en frais d'administration pour toutes ces règles. C'est le taux le plus élevé pour tous les pays de l'OCDE, ce chiffre ne comprend pas les coûts d'application, mais uniquement les coûts d'administration.

3. La voie française : transformer les contraintes en opportunités ?

Il s'agit de considérer aujourd'hui que de telles démarches de changement sont désormais légitimes et conformes tant à la loi qu'aux aspirations des femmes à plus d'égalité de qualification et de responsabilité, et qu'aux besoins des entreprises qui y trouveront l'outil d'une meilleure maîtrise de leur évolution et de leur performance en y intégrant la contribution féminine.

A notre sens, il faut éviter les écueils des deux modèles précédents (judiciarisation à outrance et dérive des coûts et de la compétitivité des entreprises) tout en conciliant l'objectif d'égalité professionnelle.

Nous préconisons une troisième voie qui prend en compte le contexte français qui impose aux entreprises de maîtriser les coûts salariaux afin de préserver le niveau de compétitivité actuel. Pour cela, comme pour les 35 heures qui ont été, pour les entreprises, l'occasion de revoir leur

⁷⁴ information disponible sur : www.sweden.gov.se/content/1/c6/04/01/23/5a20887c.pdf

⁷⁵ Magnus Falkehed "le modèle suédois" page 188

organisation, la recherche de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes devrait les conduire à une avancée sociale tout en maîtrisant leurs coûts.

Les statuts et les avantages sociaux devront être renégociés au niveau des branches ou au niveau des entreprises afin d'intégrer en amont des négociations la diversité. Notamment cela pourrait passer par un certain « toilettage » des conventions collectives et accords d'entreprises, pour échanger des avantages actuels contre d'autres avantages en faveur de l'égalité professionnelle. Il nous semble important de préciser que dans notre logique nous réfléchissons à coûts constants, cela imposera une priorisation des objectifs recherchés. Pour une majorité d'entreprises c'est la condition sine qua non pour concilier performances et égalité professionnelle.

Par ailleurs, compte tenu du dispositif législatif désormais complet, la question ne se pose plus en terme de démarche facultative mais en terme de respect de la loi.

Ce sera la capacité à mettre en cohérence la stratégie, l'organisation, le management des hommes et les cultures qui donnera un avantage compétitif aux entreprises novatrices sur le sujet.

Enfin, un travail important devra être fait sur les représentations (stéréotypes) pour faire évoluer l'ensemble des mentalités. Cela dépasse le cadre des entreprises, et c'est la société dans son ensemble qui doit intégrer ce mouvement de fond.

Annexes

I. Textes fondateurs

Annexe 1 : Traité instituant la Communauté européenne

L'Article 141(1) du Traité CE établit le principe d'égalité de rémunération entre travailleurs masculins et travailleurs féminins effectuant un même travail ou un travail de même valeur.

1. *Chaque État membre assure l'application du principe d'égalité des rémunérations entre travailleurs masculins et travailleurs féminins pour un même travail ou un travail de même valeur.*

L'alinéa 2 définit le périmètre de compréhension de l'égalité de traitement salarial entre les hommes et les femmes :

2. *[...] L'égalité de rémunération, sans discrimination fondée sur le sexe, implique:*
 - a. *que la rémunération accordée pour un même travail payé à la tâche soit établie sur la base d'une même unité de mesure;*
 - b. *que la rémunération accordée pour un travail payé au temps soit la même pour un même poste de travail.*

L'alinéa 3 fournit la base juridique pour la législation de l'UE concernant l'égalité salariale. La Directive 75/117 fut adoptée pour mettre en œuvre le principe d'égalité de rémunération.

3. Le Conseil, statuant selon la procédure visée à l'article 251 et après consultation du Comité économique et social, adopte des mesures visant à assurer l'application du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail, y compris le principe de l'égalité des rémunérations pour un même travail ou un travail de même valeur.

L'alinéa 4 quant à lui prévoit la possibilité pour chaque Etat de mettre en œuvre des actions positives pour favoriser les conditions d'emploi du sexe sous-représenté..

4. Pour assurer concrètement une pleine égalité entre hommes et femmes dans la vie professionnelle, le principe de l'égalité de traitement n'empêche pas un État membre de maintenir ou d'adopter des mesures prévoyant des avantages spécifiques destinés à faciliter l'exercice d'une activité professionnelle par le sexe sous-représenté ou à prévenir ou compenser des désavantages dans la carrière professionnelle.

L'Article 141(3) du Traité CE prévoit la base juridique pour la législation de l'UE concernant l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes en matière d'emploi et de travail. La Directive 76/207, récemment modifiée par la Directive 2002/73, constitue la législation principale qui fut adoptée dans ce domaine. Les Etats membres doivent la transposer dans leur législation nationale avant octobre 2005. Cette législation met en œuvre le principe d'égalité de traitement en ce qui concerne l'emploi et le travail d'indépendant, y compris les conditions de travail et la formation professionnelle.

Annexe 2 : Directive 76/207/CEE

Directive 76/207/CEE du Conseil, du 9 février 1976, relative à la mise en oeuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail.

Article 3

1. L'application du principe de l'égalité de traitement implique l'absence de toute discrimination fondée sur le sexe dans les conditions d'accès, y compris les critères de sélection, aux emplois ou postes de travail, quel qu'en soit le secteur ou la branche d'activité, et à tous les niveaux de la hiérarchie professionnelle.

2. À cet effet, les États membres prennent les mesures nécessaires afin que:

a) soient supprimées les dispositions législatives, réglementaires et administratives contraires au principe de l'égalité de traitement;

b) soient nulles, puissent être déclarées nulles ou puissent être amendées les dispositions contraires au principe de l'égalité de traitement qui figurent dans les conventions collectives ou dans les contrats individuels de travail, dans les règlements intérieurs des entreprises, ainsi que dans les statuts des professions indépendantes;

Annexe 3 : Directive 2002/73/CEE

Directive 2002/73/CEE du Parlement Européen et du Conseil du 23 septembre 2002 modifiant la directive 76/207/CEE du Conseil relative à la mise en oeuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail. Ce texte donne les définitions des différentes formes de discrimination et harcèlement pouvant être subis au travail et susceptibles de sanctions :

Article premier

Alinéa 2) L'article 2 est remplacé par le texte suivant: "Article 2

1. Le principe de l'égalité de traitement au sens des dispositions ci-après implique l'absence de toute discrimination fondée sur le sexe, soit directement, soit indirectement par référence, notamment, à l'état matrimonial ou familial.

2. Aux fins de la présente directive, on entend par:

- **“discrimination directe”**: la situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable en raison de son sexe qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable,
- **“discrimination indirecte”**: la situation dans laquelle une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre désavantagerait particulièrement des personnes d'un sexe par rapport à des personnes de l'autre sexe, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour parvenir à ce but soient appropriés et nécessaires,
- **“harcèlement”**: la situation dans laquelle un comportement non désiré lié au sexe d'une personne survient avec pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant,
- **“harcèlement sexuel”**: la situation dans laquelle un comportement non désiré à connotation sexuelle, s'exprimant physiquement, verbalement ou non verbalement,

survient avec pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et, en particulier, de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant.

Alinéa 3) L'article 3 est remplacé par le texte suivant: « Article 3 »

1. L'application du principe de l'égalité de traitement implique l'absence de toute discrimination directe ou indirecte fondée sur le sexe dans les secteurs public ou privé, y compris les organismes publics, en ce qui concerne:

a) les conditions d'accès à l'emploi, aux activités non salariées ou au travail, y compris les critères de sélection et les conditions de recrutement, quelle que soit la branche d'activité et à tous les niveaux de la hiérarchie professionnelle, y compris en matière de promotion;

b) l'accès à tous les types et à tous les niveaux d'orientation professionnelle, de formation professionnelle, de perfectionnement et de formation de reconversion, y compris l'acquisition d'une expérience pratique du travail;

c) les conditions d'emploi et de travail, y compris les conditions de licenciement ainsi que la rémunération, comme le prévoit la directive 75/117/CEE;

d) l'affiliation à, et l'engagement dans, une organisation de travailleurs ou d'employeurs, ou toute organisation dont les membres exercent une profession donnée, y compris les avantages procurés par ce type d'organisation.

2. À cette fin, les États membres prennent les mesures nécessaires pour que:

a) soient supprimées toutes dispositions législatives, réglementaires et administratives contraires au principe de l'égalité de traitement;

b) soient ou puissent être déclarées nulles et non avenues ou soient modifiées toutes dispositions contraires au principe de l'égalité de traitement qui figurent dans les contrats ou les conventions collectives, dans les règlements intérieurs des entreprises ainsi que dans les règles régissant les professions indépendantes et les organisations de travailleurs et d'employeurs."

Annexe 4 : Directive 75/117/CEE

Directive 75/117/CEE du Conseil, du 10 février 1975, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives à l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins.

Article premier

Le principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins, qui figure à l'article 119 du traité et qui est ci-après dénommé «principe de l'égalité des rémunérations», implique, pour un même travail ou pour un travail auquel est attribuée une valeur égale, l'élimination, dans l'ensemble des éléments et conditions de rémunération, de toute discrimination fondée sur le sexe. En particulier, lorsqu'un système de classification professionnelle est utilisé pour la détermination des rémunérations, ce système doit être basé sur des critères communs aux travailleurs masculins et féminins et établi de manière à exclure les discriminations fondées sur le sexe.

II. Données statistiques

Annexe 5 : Taux de scolarisation des filles e des garçons dans l'enseignement supérieur

âge	En %					
	Filles - année scolaire 1993/1994	Filles - année scolaire 2002/2003	Ecart	Garçons - année scolaire 1993/1994	Garçons - année scolaire 2002/2003	Ecart
17 ans	2,4	3,1	0,7	1,5	1,9	0,5
18 ans	25,9	32,8	6,8	17,0	21,7	4,8
19 ans	37,7	45,7	8,1	27,6	34,0	6,4
20 ans	41,2	46,8	5,6	32,2	36,8	4,6
21 ans	34,5	41,1	6,6	28,4	33,0	4,6
22 ans	25,7	33,8	8,0	22,2	27,8	5,6
23 ans	17,2	25,2	8,0	15,3	21,4	6,0
24 ans	11,6	17,8	6,2	9,3	15,5	6,1
25 ans	8,0	12,2	4,2	7,3	10,8	3,5
26 ans	5,6	8,7	3,2	5,4	7,5	2,1
27 ans	4,4	6,3	1,8	4,4	5,4	1,0
28 ans	3,5	4,6	1,1	3,7	4,1	0,4
29 ans	2,9	3,6	0,7	3,2	3,2	0,0
Moyenne de l'écart sur les 18-23 ans			7,185269915	4,6		

Note : enseignement supérieur y compris apprentis

Champ : France métropolitaine, tous ministères.

Source : Ministère de la jeunesse, de l'Éducation nationale et de la recherche, Dep.

Annexe 6 : Effectifs des classes supérieures, par niveau et par sexe

	Année scolaire 2003 - 2004				Année scolaire 2002 - 2003			
	Filles	Garçons	% filles	Total	Filles	Garçons	% filles	Total
Classes préparatoires aux grandes écoles	30 074	41 979	41,7	72 053	29 823	42 192	41,4	72 015
Préparations scientifiques	12 933	32 452	28,5	45 385	12 533	32 518	27,8	45 051
Préparations économiques	9 078	7 049	56,3	16 127	9 196	7 180	56,2	16 376
Préparations littéraires	8 063	2 478	76,5	10 541	8 094	2 494	76,4	10 588
Diplôme d'études comptables et financières (DECF)	3488	2546	57,8	6034	3 534	2 562	58,0	6 096
Section de techniciens supérieurs	113092	104924	51,9	218016	121 272	117 822	50,7	239 094
Total général	146 654	149 449	49,5	296103	154 629	162 576	48,7	317 205

Champ : France métropolitaine+Dom

Source : Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (DEP-SDES), Public+Privé

Annexe 7 : Les étudiants par type d'établissement

	Effectifs			Effectifs femmes			Part des femmes (en %)		
	1990-91	2000-01	2003-2004	1990-91	2000-01	2003-2004	1990-91	2000-01	2003-2004
Universités et assimilés	1 186 880	1 430 125	1 464 088	641 423	789 568	821 224	54,0	55,2	56,1
IUFM		80 184	85 808		55 695	59 330		69,5	69,1
STS et assimilés	199 333	238 923	234 195	100 719	121 920	117 943	50,5	51,0	50,4
CPGE	64 427	70 263	72 053	22 559	27 761	30 074	35,0	39,5	41,7
Préparations intégrées (a)	3 965	3 571	3 271	1 879	928	939	47,4	26,0	28,7
Ecoles d'ingénieurs (b)	57 653	95 208	105 007	11 446	21 227	25 288	19,9	22,3	24,1
Ecoles de commerce, gestion, comptabilité	46 128	63 905	80 619	20 462	29 512	38 062	44,4	46,2	47,2
Etablissements universitaires privés	19 971	21 739	19 751	12 812	14 208	12 465	64,2	65,4	63,1
Ecoles normales d'instituteurs, CREPS	16 500			13 200			80,0		
Ecoles normales supérieures	2 675	3 159	3 104	950	1 133	1 176	35,5	35,9	37,9
Ecoles d'architecture	15 702	15 997	18 234	5 993	7 148	8 827	38,2	44,7	48,4
Ecoles supérieures artistiques et culturelles	23 363	32 872	38 312	13 690	18 860	22 761	58,6	57,4	59,4
Ecoles paramédicales hors université (c)	56 328	69 621	89 070	46 945	58 031	76 009	83,3	83,4	85,3
Ecoles préparant aux fonctions sociales (c)	18 107	23 765	27 492	13 677	17 811	21 268	75,5	74,9	77,4
Autres écoles de spécialités diverses	23 353	45 340	52 721	11 436	23 729	28 034	49,0	52,3	53,2
Ensemble (d)	1 717 060	2 161 073	2 254 949	913 188	1 179 345	1 253 197	53,2	54,6	55,6

(a) hors université

(b) Y compris les effectifs des écoles d'ingénieurs en partenariat.

(c) Estimation pour une partie des écoles en 2003-2004

(d) Sans double compte des écoles d'ingénieurs dépendantes des universités.

Champ : France métropolitaine et Dom.

Source : Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche, Dep.

Annexe 8 : Taux d'accès à un stage de formation selon l'employeur

	Femmes		Hommes	
	Répartition	Taux d'accès à la formation	Répartition	Taux d'accès à la formation
Secteur privé	68,3	20,3	79,1	23,4
Services aux particuliers	8,6	6,6	0,6	9,8
Moins de 10 salariés	11,1	10,8	11,2	8,1
10-49 salariés	10,7	17,6	14,4	12,8
50-99 salariés	4,4	23,7	5,8	19,4
100-199 salariés	4,3	21,5	6,1	22,3
200-499 salariés	4,9	21,5	6,1	24,0
500 salariés ou plus	24,3	29,7	35,0	33,5
Secteur public	31,7	31,0	20,9	32,8
Ensemble	100,0	23,8	100,0	25,9

En %

Lecture : en mai 2003, 8,6 % des femmes salariées dans le secteur privé travaillaient dans les services aux particuliers.

Parmi elles, 6,6 % ont suivi une formation organisée par leur employeur depuis janvier 2002.

Champ : actifs salariés en mai 2003 en France métropolitaine.

Source : Insee, enquête Formation et Qualification Professionnelle (2003).

Annexe 9 : Salaire net annuel moyen selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle dans le secteur privé et semi-public

	Femmes	Hommes	Rapport des salaires femmes/hommes en %
Cadres*	35062	45651	77
Professions intermédiaires	20383	23300	87
Employés	14970	16069	93
Ouvriers	13483	16313	83

* Y compris les chefs d'entreprise salariés.

Champ : Salariés à temps complet du secteur privé et semi-public.

Source : Insee, Déclarations annuelles des salaires 2003 (fichier au 1/12e semi-définitif).

Annexe 10 : Répartition et salaire net fiscal annuel moyen par sexe des cadres

Répartition et salaire net fiscal annuel moyen par sexe des cadres

	2001				1998			
	Proportion de femmes (en %)	Salaire net annuel (milliers d'euros)		Différence de salaires H/F (en %)	Proportion de femmes (en %)	Salaire net annuel (milliers d'euros)		Différence de salaires H/F (en %)
		Femmes	Hommes			Femmes	Hommes	
Secteur d'activité								
Industrie	21,5	35,4	44,2	24,9	18,2	33,5	42,6	21,4
Construction	10,7	28,3	38,1	34,6	9,8	28,7	34,6	17,1
Commerce	27,1	32,0	42,9	34,1	23,9	29,6	39,7	25,4
Services	30,3	35,1	45,1	28,5	27,0	31,8	41,6	23,6
Effectif déclaré dans l'entreprise (au 31/12/1999)								
moins de 10 salariés	29,8	30,3	39,2	29,4	28,2	26,8	35,2	23,9
10 à 199 salariés	26,4	33,7	43,0	27,6	24,4	31,6	40,7	22,4
200 et plus salariés	26,6	36,4	46,6	28,0	25,1	33,4	43,8	23,7
Âge								
moins de 30 ans	34,7	26,3	28,7	9,1	34,8	22,6	24,2	6,6
30 à 49 ans	27,0	35,5	44,1	24,2	25,9	31,9	39,8	19,8
50 ans et plus	22,0	38,4	51,8	34,9	20,5	35,6	48,7	26,9
Région								
Ile-de-France	30,8	37,5	49,6	32,3	29,3	34,1	45,9	25,7
Province	23,3	30,0	39,0	30,0	21,5	28,1	37,0	24,1
Ensemble	27,0	34,2	43,9	28,4	25,3	31,4	41,0	23,4

Lecture : En 2001, 21,5 % des cadres travaillant dans l'industrie sont des femmes. Leur salaire net fiscal est en moyenne de 35,4 milliers d'euros par an. Celui de leurs homologues masculins est supérieur de 24,9 %.

Champ : les cadres travaillant à temps complet.

Source : Insee, DADS 1998 à 2001.

Annexe 11 : Liste non-exhaustive des réseaux féminins

Présentation	Objectifs	Actions
Paris Professional Womens's Network Création : 1996 Environ 400 adhérents	Promouvoir la carrière des femmes cadres	Rencontres (déjeuners, ateliers...) qui visent à apprendre les unes des autres dans le monde professionnel et familial.
Club HRM Women Création : 1998 Environ 70 adhérents	Echanger et réfléchir sur l'évolution de la vie professionnelle des femmes, qui souhaitent réussir aussi leur vie personnelle.	Déjeuners thématiques mensuels et colloques pour promouvoir les réflexions et les travaux du club.
Dirigeantes Création : 1998 800 adhérents (dont 300 membres actifs)	Favoriser le développement des activités de ses membres et la création d'entreprises par les femmes	Groupes de travail et de réflexion, rencontres autour de dîners d'échanges, organisation d'un événement international tous les 2 ans.
HEC au féminin Création : 2001	Promouvoir les relations et le partage d'expériences entre les femmes diplômées du groupe.	Rencontres ponctuelles ou régulières : débats et forum. Fichier contact de femmes dirigeantes diplômées du Groupe HEC.
Cercle Interelles Création : 2001	Favoriser le développement des carrières des femmes et proposer des actions pour la mixité au sein des entreprises.	Chantiers thématiques ponctuels et un colloque annuel.
Cyber-Elles Création : 2001 180 adhérents	Sa vocation est de réunir les femmes qui jouent un rôle dans les NTIC.	Liste de diffusion et activités mensuelles : repas, conférences thématiques, débats sur les thèmes de l'actualité des NTIC, ateliers de réflexion...
Femmes 3000 Création : 1989 1 500 adhérents	Renforcer la présence féminine dans des domaines variés (art, sciences, entreprise, sport...)	Réunions-débats mensuelles, formations, Remise de Trophées...
Essec au féminin Création : 2002 Environ 700 adhérents	Apporter des pistes concrètes pour atteindre les sphères de décision de l'entreprise et mieux concilier vie pro et vie perso.	Petits déjeuners et cocktails, ateliers de formation (gestion de carrière, management...) et Happy hours pour "réseauter" autour d'un thème d'actualité.

Bibliographie

Ouvrages

- *Les femmes cadres*, F. Belle, Editions L'Harmattan, 1991.
- *Le temps des femmes*, D. Méda, Editions Flammarion, 2002.
- *L'égalité professionnelle en pratique*, C. Lunghi, Editions d'Organisation, 2003.
- *Et si les femmes réinventaient le travail*, C. Lunghi, Editions d'Organisation, 2002.
- *Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance*, A. Bouguignon, Comptabilité, contrôle audit, T.3, Vol 1, mars 1997, pp 89 à 101.
- *Le sexe du pouvoir* par N. Aubert, E. Enriquez, V. Gaulejac – Editions Epi, 1985.
- *L'un est l'autre* par E. Badinter – Editions Odile Jacob, 1985.
- *La division familiale du travail. La vie en double* par M-A. Barrère-Maurisson – Editions PUF, 1992.
- *Histoire du travail des femmes* par F. Battagliola – Editions La Découverte, 2000.
- *Masculin Féminin* par F. Héritier – Editions Odile Jacob, 2000.
- *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise* par J. Laufer – Editions Flammarion, 1982.
- *La Discrimination Femme-Homme* par M. Miné – Editions Rebondir, 2001.
- *La Discrimination positive* par G. Calvès – Editions PUF, 2004.
- *Le modèle suédois, Magnus Falkehed*, Petite bibliothèque Payot, février 2005 premiers éléments d'analyse.
- *Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001, Emergences*.

Contributions aux ouvrages collectifs

- *Femmes gestionnaires*, F. Harel Glasson, dans l'Individu et l'Organisation, sous la direction de J-F. Chanlat, 2000.
- *L'égalité professionnelle*, Jacqueline Laufer, Encyclopédie des Ressources Humaines, éditions Vuibert, septembre 2003.
- *Théories de la discrimination et ressources humaines*, Séverine Lemièrre et Rachel Silvera, Encyclopédie des Ressources Humaines, éditions Vuibert, septembre 2003.

Textes européens :

- Traité de Rome 1957.
- Traité d'Amsterdam 1997.
- Directive 75/117/CEE du Conseil, du 10 février 1975, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives à l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins.
- Directive 76/207/CEE du Conseil, du 9 février 1976, relative à la mise en oeuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail.
- Directive 2002/73/CE du Parlement Européen et du Conseil du 23 septembre 2002 modifiant la directive 76/207/CEE du Conseil relative à la mise en oeuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail.
- *Egalité des chances pour les femmes et les hommes dans l'Union Européenne* par la Commission Européenne – 1999.
- *Ecarts de rémunération entre les sexes sur les marchés du travail européen – mesure, analyse et implications politiques*, Document de travail des services de la Commission, Bruxelles le 4.9.2003, SEC(2003) 937.
- Rapport de la Commission au Conseil, au Parlement Européen, au Comité économique et Social Européen et au Comité des régions sur l'égalité entre les femmes et les hommes, 14 février 2005.
- *Equal guide on gender mainstreaming*, novembre 2004.
<http://europa.eu.int/comm/equal>

Textes français

- Loi Roudy du 13 juillet 1983.
- Loi du 9 mai 2001, n° 2001-397, relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et modifiant le code du travail Accord national interprofessionnel du 1er mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.
- La charte de l'égalité entre les hommes et les femmes, Discours du Premier Ministre lors de la journée des femmes.
- La charte de l'égalité - Pour l'égalité des hommes et des femmes, la France s'engage, 8 mars 2005.

L'égalité professionnelle hommes-femmes : contrainte légale ou facteur de performances ?

- Loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005.
- Conférence nationale sur l'égalité des chances : pour une diversité visible dans le travail, organisée par le Premier Ministre le 3 février 2005.
- Projet de loi relatif à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, adopté par l'Assemblée Nationale, le 11 mai 2005 + Rapport de la Commission des Affaires Sociales de l'AN.

Etudes – Rapports gouvernementaux ou parlementaires

- Pour une meilleure articulation des temps de vie : la prise en compte, par les entreprises, de l'articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle des salariés (22 janvier 2002), Rapport à Mme Ségolène Royal, ministre déléguée à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées.
- Enquête sur la situation professionnelle des femmes et bilan sur l'application de la loi relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Ifop pour la Délégation du Sénat aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, 30 novembre 2004.
- Rapport du groupe de travail « Familles et Entreprises » remis à Christian Jacob, Ministre délégué à la Famille et Jean-François Mattéi, Ministre de la Santé, de la Famille et des personnes handicapés, le 14 février 2003.
- *Dossier de presse de la Conférence nationale de la Famille, 22 septembre 2005, Hôtel Matignon.*

Etudes DARES

- *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité*, C. Achin, D. Méda, M. Wierink, DARES, janvier 2005.
- *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre*, Jacqueline Laufer, recherche financée par la Dares, octobre 2003.
- *La contribution des femmes à la performance des entreprises : une revue de la littérature*, Sophie Landrieux-Karochian, doc d'études de la DARES, octobre 2004.
- *Discrimination et emploi, revue de la littérature*, Hélène Garner-Moyer, DARES, mai 2003.
- *L'accès des femmes aux métiers, la longue marche vers l'égalité professionnelle* Premières informations premières synthèses, M. Okba, DARES, n° 31.2, juillet 2004.
- *La difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale*, Premières synthèses et premières informations de la DARES, décembre 2004, n° 50.3 Hélène Garner, Dominique Meda, Claudia Senik.

Etudes ORSE

- *L'accès des femmes aux postes de décision dans les entreprises – entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la responsabilité sociétale des entreprises, Etude ORSE °5, février 2004.*
- *Pratiques d'égalité professionnelle en entreprise – ORSE – Mars 2005.*

Etudes INSEE

- *La parité à pas comptés, Christel Colin, Zohor Djider, Claire Ravel, division Études sociales, Insee, n° 1006, mars 2005.*

Etudes et rapports

- *L'impact de la féminisation sur la performance de l'entreprise, enquête Arborus, juillet 2005.*
- *L'égalité professionnelle hommes-femmes dans l'entreprise : Quelles innovations pour la fonction RH ? Anne-Françoise Bender, Frédérique Pigeyre.*
- *La gestion des ressources humaines à l'épreuve de la féminisation, quelles innovations ? 14^{ème} congrès de l'AGRH : intention de communication, Sophie Landrieux-Kartochian.*
- *Vers quelles innovations RH dans les entreprises françaises, Jean-Luc Cerdin, atelier AGRH.*
- *Responsabilité sociale de l'entreprise et gestion des ressources humaines : la parité hommes/femmes et le plafond de verre, Françoise de Bry, Jérôme Ballet.*
- *Egalité entre femmes et hommes : aspects économiques, Rapport Béatrice Majnoni d'Intignano, 1999.*
- *Travail et emploi des femmes en Europe, Nicky Le Feuvre, Université de Toulouse-le-Mirail.*
- *Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art, O. de la Villarmois, Cahiers de la Recherche CLAREE, 2001.*
- *La qualité du travail et de l'emploi des femmes: instruments de changement, Cahiers de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, décembre 2002.*
- *Gender, Jobs and Working Conditions in the EU, Colette Fagan and Brendan Burchell Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2002.*

L'égalité professionnelle hommes-femmes : contrainte légale ou facteur de performances ?

- *The bottom line : Connecting corporate performance and gender diversity – Catalyst, 2004.*
- *Les écarts de salaires entre les femmes et les hommes en Europe, effets de structures ou discrimination ? », Sophie Ponthieux et Dominique Meurs pour la Revue de l'OFCE, n° 90, Travail des femmes et inégalités, juillet 2004.*
- *« Inégalités de salaires entre femmes et hommes et discrimination » Yves de Curraiz et Réjane Hugouenq pour la Revue de l'OFCE, n° 90, Travail des femmes et inégalités, juillet 2004.*
- *Une mesure de la discrimination dans l'écart de salaire entre hommes et femmes Dominique Meurs et Sophie Ponthieux, Economie et statistique n° 337-338, 2000.*
- *Présence syndicale dans les établissements : quel effet sur les salaires masculins et féminins, Marie Leclair et Pascale Petit, Economie et statistique n°371, 2004.*
- *Les femmes, le pouvoir et l'entreprise : comment vaincre les obstacles à une plus grande participation des femmes à la vie économique et sociale ?, colloque organisé par la CFE-CGC en association avec l'ANDCP, 5 mars 1997.*
- *1^{ère} rencontre industriELLES, mercredi 11 mai 2005 : Les femmes et leur vie professionnelle, pourquoi pas l'industrie ?*
- *Les programmes de gestion de la diversité ; l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes ? Actes du Congrès de l'AGRH, St Quentin, 1998, A. Cornet, G. Rondeaux.*
- *Méthodes et indicateurs mesurant le coût-efficacité des politiques de diversité en entreprise, Rapport CSES, 2003.*
- *Femmes et hommes : regards sur la parité, publié par l'institut national de la statistique et des études économiques en 2004.*

Négociation et accord d'entreprise

- *PSA Peugeot Citroën, accord sur la diversité et la cohésion sociale, 8 septembre 2004 (source Liaisons sociales 28 septembre 2004).*
- *Fédération nationale du Crédit Agricole : Accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les caisses régionales de Crédit agricole, 1^{er} janvier 2005*
- *Dexia*
- *La Poste*
- *Gaz de France*

Conférences auxquelles nous sommes allés

- Démystifier les politiques sur l'égalité professionnelle : quelle différence, complémentarité des mots et des concepts ?
- Réunion Global RH : gérer la diversité pour optimiser la performance de l'Entreprise.
- Réunion ANDCP du 16/02/2005 :
 - Etude sur la situation des femmes cadres dans les grandes entreprises en France (juin 2003).
 - L'égalité hommes femmes en droit du travail.
- Grandes écoles au féminin – « L'ambition au Féminin - les parcours professionnels des anciennes diplômées des réseaux GEF », présentation des résultats de l'enquête février 2005.

Exemple entreprises

- Les femmes et la question du genre dans la production de la ressource managériale et dirigeante dans les Caisses régionales du Crédit Agricole, aujourd'hui et demain. Rapport final, Cabinet MBC, Michel Bauer et Catherine Laval, Octobre 2004.
- La place des femmes dans le groupe Dexia, livre blanc, septembre 2004.

Revue de presse

L'égalité professionnelle hommes-femmes : contrainte légale ou facteur de performances ?

SOURCE	ARTICLE	DATE
Entreprise & Carrières	Ces entreprises qui favorisent l'égalité des chances	04/03/03
Courrier Cadres	Un programme pour financer l'égalité professionnelle	13/05/04
Entreprise & Carrières	Accord pionnier sur la diversité chez PSA	21/09/04
Liaisons sociales	PSA - Accord sur la diversité et la cohésion sociale	28/09/04
Entreprise & Carrières	Schneider Electric a fait le bilan avant de négocier	09/11/04
Liaisons sociales	Les entreprises ne respectent pas la loi sur l'égalité professionnelle	03/12/04
Entreprise & Carrières	Un an pour l'emploi de 365 femmes	14/12/04
DARES	Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité	01/01/05
Entreprise & Carrières	Une haute autorité contre les discriminations	04/01/05
Le Monde	Le salaire des femmes	06/01/05
Les Echos	Egalité salariale : les débats s'élargit aux autres formes de discrimination homme/femme	06/01/05
Entreprise & Carrières	L'égalité professionnelle homme/femme profite à tous	01/02/05
Le Monde	L'industrie veut recruter au féminin	22/02/05
Le Monde	Le Conseil d'Analyse de la société étudie en priorité la discrimination positive	22/02/05
Liaisons sociales	Schneider s'engage à réduire les écarts salariaux entre hommes et femmes	24/02/05
Entreprise & Carrières	Label égalité : c'est parti	08/03/05
Entreprise & Carrières	Des voies pour enrayer l'inégalité professionnelle	08/03/05
Le Monde	En Suède, le combat pour l'égalité des sexes est une constante politique	09/03/05
Le Monde	En Italie, victimes de fortes discriminations, les femmes travaillent peu et n'ont plus d'enfants	09/03/05
Le Monde	Turquie : journée des femmes sous les matraques	09/03/05
Le Monde	La discrimination se développe dès le premier emploi	23/03/05
Le Monde	Cinq ans pour instaurer l'égalité salariale homme/femme	25/03/05
Liaisons sociales	Un projet de loi pour supprimer les écarts salariaux entre les sexes	29/03/05
Entreprise & Carrières	Nouvelle condamnation pour IBM	12/04/05
Entreprise & Carrières	La Macif facilite la carrière des femmes	26/04/05
Le Monde	La loi sur l'égalité salariale a été adoptée par l'Assemblée en première lecture	13/05/05
Entreprise & Carrières	Vodafone Italie mise sur les femmes	17/05/05
Entreprise & Carrières	La Poste veut faciliter la parentalité	07/06/05
Entreprise & Carrières	Des consultants diversité à la Deutsch Bank	05/07/05
Entreprise & Carrières	Aider à concilier maternité et vie professionnelle	06/09/05
Entreprise & Carrières	En finir avec le plafond de verre	13/09/05
Le Figaro	Les familles plébiscitent les crèches privées	15/09/05
Entreprise & Carrières	Peu de femmes dans la haute fonction publique	27/09/05