| 2ÈME ÉDITION |

GUIDE

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

Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises

GUIDE

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

2ÈME ÉDITION

TABLES DES MATIÈRES

MÉTHODOLOGIE 9
REMERCIEMENTS 13
LES 25 TEXTES PRINCIPAUX EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ 15

LIVRET 01 **19**
POURQUOI ET COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE EN ENTREPRISE ?

»» 01 LES ENJEUX 21
1 | LES ENJEUX DE JUSTICE SOCIALE ET DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE 21
2 | LES ENJEUX DÉMOGRAPHIQUES ET SOCIOLOGIQUES 21
3 | LES ENJEUX DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE 23

»» 02 LA MISE EN ŒUVRE 24
1 | SORTIR DU CLIVAGE FEMMES-HOMMES POUR REPENSER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE 24
2 | LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE 25

LIVRET 02 **29**
LA MESURE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

»» 01 DU BILAN SOCIAL AU RAPPORT ANNUEL SUR LA SITUATION COMPARÉE 31

»» 02 LA BASE DE DONNÉES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES 31
1 | LA BDES ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE 32
2 | LES INDICATEURS DE L'ÉGALITE PROFESSIONNELLE DANS LA BDES 33
3 | LA MÉTHODOLOGIE POUR METTRE EN PLACE LA BDES 36

»» 03 L'INDEX DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES OU DE L'ÉGALITÉ SALARIALE 39
1 | LE CHAMP D'APPLICATION ET LA MISE EN PLACE PROGRESSIVE 39
2 | LE CALCUL DE L'INDEX 40
3 | LA PUBLICITÉ, L'INFORMATION ET LES SANCTIONS 42

LIVRET 03 **45**
LES ACTEURS DE L'ÉGALITÉ

»» 01 LES ACTEURS INTERNES 48
1 | LA DIRECTION GÉNÉRALE 48
2 | LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES 51
3 | LES AUTRES DIRECTIONS FONCTIONNELLES 51
4 | LES MANAGERS 52
5 | LES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL 53
6 | LES SALARIÉ.E.S 56
7 | LES RÉSEAUX DE FEMMES OU DE PROMOTION DE LA MIXITÉ DANS LES ENTREPRISES 56

»» 02 LES ACTEURS EXTERNES 56
1 | LES BRANCHES PROFESSIONNELLES 56
2 | LES ORGANISMES PUBLICS ET COLLECTIVITÉS PUBLIQUES 58
3 | LES ORGANISMES DE PROMOTION DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE 59
4 | LES PARTENAIRES COMMERCIAUX 59

LIVRET 04 **61**
LE DIALOGUE SOCIAL

»» 01 LE DIALOGUE SOCIAL EN FRANCE 63
1 | LES OBLIGATIONS D'INFORMATIONS-CONSULTATIONS 63
2 | LES OBLIGATIONS DE NÉGOCIATION DANS LES ENTREPRISES 64
3 | LA MISE EN ŒUVRE DES NÉGOCIATIONS 66
4 | LES ÉLÉMENTS QUI PEUVENT FAVORISER L'ABOUTISSEMENT DES NÉGOCIATIONS 71

»» 02 LE DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN ET INTERNATIONAL 73
1 | LES MODALITÉS DES NÉGOCIATIONS 73
2 | LES RÉFÉRENTIELS INTERNATIONAUX SUR LESQUELS LES ENTREPRISES POURRONT S'APPUYER 78
3 | LE SUIVI DES ENGAGEMENTS 81
4 | LE SOUTIEN DES ORGANISATIONS PUBLIQUES INTERNATIONALES À LA DÉMARCHE INITIÉE PAR L'ENTREPRISE 82

LIVRET 05 **85**
LES ENJEUX DANS LES PME

»» 01 LES AVANTAGES DE LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE D'ÉGALITÉ 87
1 | ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS 87
2 | SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL 87
3 | INNOVER ET CRÉER DE LA VALEUR 87

»» 02 LES OBLIGATIONS LÉGALES ET SANCTIONS 88
1 | QUELLE QUE SOIT LA TAILLE DE L'ENTREPRISE 88
2 | LES CONSULTATIONS OBLIGATOIRES 88
3 | LES NÉGOCIATIONS OBLIGATOIRES 89

»» 03 LA DÉMARCHE 95
1 | ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC 95
2 | METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE D'ACTIONS (OBLIGATOIRE POUR LES ENTREPRISES DE PLUS DE 50 SALARIÉ.E.S) 97
3 | NÉGOCIER UN ACCORD (OBLIGATOIRE POU LES ENTREPRISES DE PLUS DE 50 SALARIÉ.E.S) 97
4 | SUIVRE ET PROMOUVOIR LES ACTIONS 98

»» 04 LE RECOURS AUX ORGANISMES EXTÉRIEURS 100
1 | LES BRANCHES PROFESSIONNELLES 100
2 | LES AUTRES ORGANISMES 103

LIVRET 06 **107**
LES OUTILS ET INSTANCES DE PILOTAGE

»» 01 LES INSTANCES DE PILOTAGE 109
1 | LE CSE ET SES COMMISSIONS SPÉCIFIQUES DONT CELLE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE 109
2 | LA COMMISSION DE SUIVI D'UN ACCORD 110
3 | LES CORRESPONDANTS ÉGALITÉ ET/OU DIVERSITÉ 110
4 | LES SALARIÉ.E.S ET VOIES DE RECOURS POSSIBLES 110
5 | LE SUIVI À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE 111

»» 02 LES OUTILS DE PILOTAGE, DE MESURE ET DE CONTRÔLE DES ENGAGEMENTS 111
1 | LES DÉMARCHES OBLIGATOIRES 111
2 | LES DÉMARCHES VOLONTAIRES 113

»» 03 LES BUDGETS ALLOUÉS AUX POLITIQUES D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE 119
1 | L'AFFECTATION DE MOYENS FINANCIERS ET HUMAINS À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE D'ÉGALITÉ 119
2 | LES AIDES FINANCIÈRES POUVANT ÊTRE OBTENUES PAR L'ENTREPRISE 119

LIVRET 07 **123**
LA MIXITÉ DES MÉTIERS

»» 01 LES FREINS À LA MIXITÉ 126
1 | LES STÉRÉOTYPES 126
2 | EN INTERNE 128
3 | EN EXTERNE 130

»» 02 LES LEVIERS POUR DÉVELOPPER LA MIXITÉ DES EMPLOIS EN INTERNE 133
1 | ÉTABLIR UN ÉTAT DES LIEUX 133
2 | DÉCONSTRUIRE LES STÉRÉOTYPES 134
3 | LUTTER CONTRE L'AGISSEMENT SEXISTE ET LE HARCÈLEMENT SEXUEL 135
4 | L'ORIENTATION DES SALARIÉ.E.S DAN L'ENTREPRISE VERS LES MÉTIERS LES MOINS MIXTES 136
5 | PROMOUVOIR LA RESPONSABILITÉ PARENTALE DES SALARIÉS MASCULINS 136

»» 03 LES LEVIERS POUR DÉVELOPPER LA MIXITÉ DES EMPLOIS EN EXTERNE 137
1 | LES ACTIONS DE VALORISATION DE L'ENSEMBLE DES MÉTIERS 137
2 | LES ORIENTATIONS DES JEUNES FEMMES VERS LES FILIÈRES TECHNIQUES ET INDUSTRIELLES 138
3 | L'ÉLARGISSEMENT DES CHOIX D'ORIENTATION DES FEMMES ET DES HOMMES À LA RECHERCHE D'UN TRAVAIL 140

LIVRET 08 **143**
LES PROCESSUS RH

»» 01 RESPECT D'AUTRUI, COMPORTEMENT PROFESSIONNEL ET DISCIPLINE 145
1 | CULTURE D'ENTREPRISE, CODE ÉTHIQUE ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR 145
2 | LA RESPONSABILITÉ DES DIFFÉRENTS ACTEURS 148
3 | LES ATTEINTES À L'INTÉGRITÉ DES SALARIÉ.E.S 150
4 | LE HARCÈLEMENT SEXUEL 152
5 | LES AGISSEMENTS ET OUTRAGES SEXISTES 153

»» 02 LE RECRUTEMENT 158
1 | LE PLAN D'ACTIONS ÉTAPE PAR ÉTAPE : DE LA DÉFINITION DU POSTE À L'ACCUEIL DU.DE LA SALARIÉ.E 158
2 | LES MESURES D'EFFICACITÉ 166

»» 03 LA RÉMUNÉRATION 168
1 | LA CAUSE DES ÉCARTS 168
2 | LES PLANS D'ACTIONS POUR LA RÉSORPTION DES ÉCARTS (RÉMUNÉRATION INDIVIDUELLE) 172
3 | LES MESURES D'EFFICACITÉ 177

»» 04 LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES 179
1 | LES CAUSES DES INÉGALITÉS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION 179
2 | LES OUTILS 181
3 | DU PLAN D'ACTIONS AU MONTAGE D'UNE FORMATION ÉTAPE PAR ÉTAPE 184
4 | LES MESURES D'EFFICACITÉ 187

»» 05 LES MOBILITÉS FONCTIONNELLE ET GÉOGRAPHIQUE 189
1 | LES ACTIONS DANS LE CAS DE MOBILITÉ À L'ÉTRANGER 189

2 | LES ACTIONS DANS LE CAS DE MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE 191
3 | LES MESURES D'EFFICACITÉ 192

»» 06 L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE 193
1 | LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES FEMMES POUR CONSTRUIRE UN PARCOURS PROFESSIONNEL 193
2 | UNE ATTENTION PARTICULIÈRE AUX FEMMES SENIORS 195
3 | LA GESTION DES FEMMES À HAUT POTENTIEL 196

LIVRET 09 **203**
LES CONDITIONS ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

»» 01 LES CONDITIONS DE TRAVAIL 205
1 | LA PHASE DE DIAGNOSTIC 205
2 | LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE 206
3 | L'AFFECTATION DE MOYENS FINANCIERS ET SOUTIEN TECHNIQUE 208

»» 02 L'AMÉNAGEMENT ET L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL 209
1 | L'AMÉNAGEMENT DES TEMPS DE TRAVAIL 210
2 | LE TEMPS PARTIEL 212
3 | LE TÉLÉTRAVAIL OU TRAVAIL À DISTANCE 216

»» 03 L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE 219
1 | LA GESTION DES CONGÉS LIÉS À LA PARENTALITÉ 219
2 | LA GESTION DE CARRIÈRE ADAPTÉE À LA CONCILIATION DES TEMPS DE VIE 227
3 | LES SERVICES AUX SALARIÉ.E.S 231
4 | LES AIDES FINANCIÈRES DESTINÉES À L'ENTREPRISE 235
5 | LES AIDES FINANCIÈRES AUX SALARIÉ.E.S 235

LIVRET 10 **239**
LA COMMUNICATION

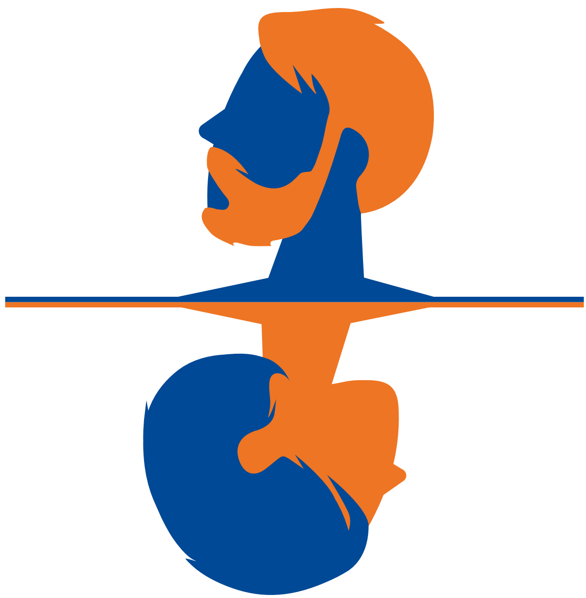
»» 01 L'INFORMATION, LA SENSIBILISATION 241
1 | LA MÉTHODOLOGIE 241
2 | LA MISE EN ŒUVRE 242
3 | EN INTERNE 245
4 | EN EXTERNE 250

»» 02 LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : UN DÉFI COMMUN AUX FEMMES ET AUX HOMMES 253
1 | DES BÉNÉFICES POUR TOUS 253
2 | COMMENT IMPLIQUER DAVANTAGE LES HOMMES ? 254

»» 03 LES RÉSEAUX FÉMININS : UN OUTIL COMPLÉMENTAIRE DE LA PROMOTION DE LA MIXITÉ 257
1 | DES RÉSEAUX QUI PROFITENT À TOUS 258
2 | LA MISE EN PLACE DES RÉSEAUX 259
3 | LA TYPOLOGIE DES RÉSEAUX 263

NOTES DE POSITIONNEMENT DES PARTENAIRES SOCIAUX 269

LISTE DES ACRONYMES 277



MÉTHODOLOGIE

En 2016, l'Orse publiait la première édition du guide "Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes", une synthèse des ouvrages précédemment publiés sous le nom de "Répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en entreprise". Aujourd'hui, cet ouvrage fait à nouveau peau neuve pour se présenter désormais sous la forme d'une collection de livrets reprenant les chapitres du précédent ouvrage. Chaque livret peut être téléchargé indépendamment des autres, rendant son accès - libre sur le site de l'Orse - encore plus facile. C'est aussi l'occasion d'une mise à jour, tant sur le plan législatif que pour les pratiques d'entreprises qui illustrent les recommandations figurant dans le guide.

L'objectif est de proposer aux acteurs et actrices de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du secteur privé un accompagnement dans leur démarche par le biais d'un outil pédagogique, le plus complet possible.
Qu'ils soient chefs d'entreprise, responsables des ressources humaines, représentants du personnel et représentants syndicaux, ce guide doit leur permettre de s'approprier les enjeux de l'égalité professionnelle.

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

Pour chacun de ces livrets, le lecteur trouvera :

- des éléments de contexte,
- des exemples de pratiques pouvant être mises en œuvre par les entreprises,
- des engagements pris par les entreprises dans le cadre d'un accord collectif.

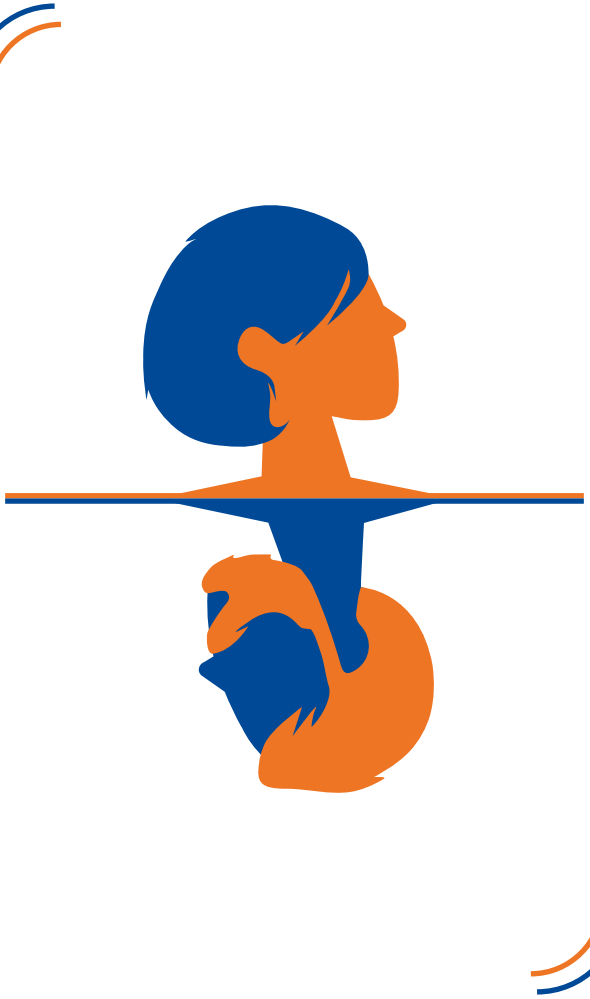
Pour la réalisation de ce guide, l'Orse s'est appuyé sur :

- **un groupe de travail** qui a associé des représentants des entreprises, des 5 confédérations syndicales : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, de l'organisation patronale du Medef, ainsi que des chercheurs.

- **les entreprises et fédérations d'entreprises adhérentes de l'Orse** qui ont témoigné des bonnes pratiques mises en œuvre en leur sein: groupe Adecco, AFD, Ag2r la Mondiale, Air France, Axa, BNP Paribas, Camfil, g roupe Carrefour, Decathlon, EDF, la Fédération Bancaire Française, la Fédération des entreprises d'insertion, la Fédération des entreprises de propreté (FEP), Kering, La Poste, Lagardère, LVMH, Michelin, Nestlé, Pôle emploi, RATP, Sanofi, Schneider Electric, SNCF, Société Générale, Suez, Total

- **des échanges avec les représentants** de :
  - L'AFB (Association Française des Banques)
  - la Direction générale du travail (DGT)
  - la plateforme nationale RSE
  - le réseau Happy Men Share More
  - le Comité Onu Femmes France
  - la fondation Arborus
  - la société de gestion de portefeuilles Mirova
  - l'entreprise de conseil Equilibres

- **les différentes sources publiques d'information**
  - Ministère du travail de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social
  - Site de l'Orse : ww.orse.org
  - les différentes études portant sur les pratiques d'égalité professionnelle dans les entreprises
  - les accords égalité professionnelle signés dans les branches et les entreprises

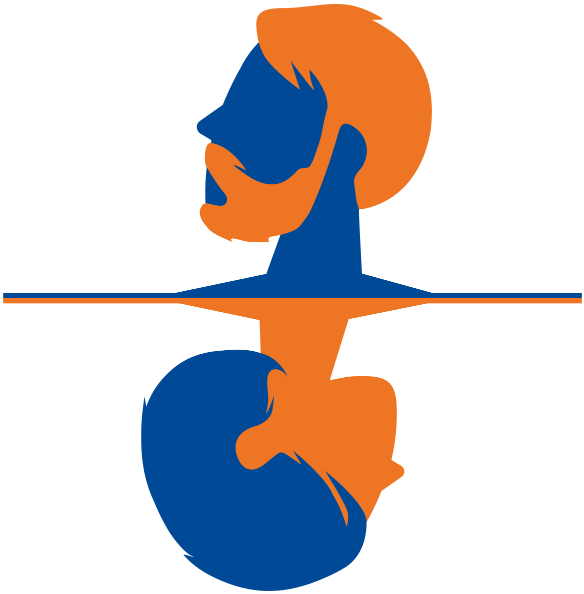


REMERCIEMENTS

Cette seconde édition du guide Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été dirigée par Lydie Recorbet, chargée de missions RH & RSE, secondée par Inès Fontelas, sous la direction de Géraldine Fort, déléguée générale de l'association Orse.
Le présent document a été rédigé par Camille Barthélemy de Ginkgo Avenir, conseil RH et relu par Clara Parte.
Sa conception graphique a été réalisée par Céline Frébault pour Les Graphikos.

Toute l'équipe de l'Orse remercie les partenaires du guide d'avoir mis à disposition leurs équipes : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO ainsi que le Medef.
L'Orse remercie aussi le Comité Onu Femmes France pour son soutien au projet.
Enfin, le guide n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide du groupe Ag2r La Mondiale, qu'il soit remercié également.

L'équipe de l'Orse tient à remercier les membres de l'Orse pour leur expertise et leurs précieuses recommandations, et tous les contributeurs - de près ou de loin - à cette 2ème édition du guide.
L'Orse remercie aussi le Comité Onu Femmes France pour sa participation au projet.



LES 25 TEXTES PRINCIPAUX EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

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

| 1951 | Convention n°100 de l'OIT du 29 juin sur l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de valeur égale.

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

| 1965 | Loi du 13 juillet portant réforme des régimes matrimoniaux, accordant aux femmes le droit de travailler sans le consentement de leur mari et d'ouvrir un compte en banque.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

| 2017 | Ordonnances du 22 septembre réformant le Code du travail dont l'ordonnance n°2017-1385 relative au renforcement de la négociation collective.

| 2018 | Loi du 1er août pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

Loi 3 août renforçant la lutte contre les violences sexuelles et sexistes.

| 2019 | Directive européenne du 20 juin concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants.

Convention n°190 du 21 juin de l'OIT sur l'élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail.

LIVRET 01

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

Ces dernières années, les entreprises et les branches se sont davantage mobilisées sur la thématique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette progression constante est en partie liée au renforcement des obligations légales des entreprises sur le sujet. Après le décret du 18 décembre 2012 imposant aux entreprises de plus de 50 salarié.e.s de déposer auprès des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) leur accord ou plan d'actions, sous peine de pénalité financière, la loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" oblige ces mêmes entreprises, au plus tard au 1er mars 2020, à publier chaque année des indicateurs relatifs aux écarts de rémunération femmes-hommes et les actions mises en œuvre pour les supprimer.

Pour calculer ces écarts, le décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019 a créé "l'index d'égalité entre les femmes et les hommes", fixant un niveau de résultat de 75 points à atteindre. Au-delà de l'impératif légal, l'égalité professionnelle en entreprise recouvre de nombreux enjeux, à commencer par la justice sociale.

01 LES ENJEUX

Les stratégies d'égalité professionnelle prennent en compte les enjeux auxquels sont confrontés les entreprises dans leur environnement interne et externe.
Le sujet recouvre tout d'abord une dimension sociale capitale.
L'égalité professionnelle se positionne par ailleurs comme une réponse à des problématiques démographiques et sociologiques.
Enfin, la politique de mixité d'une entreprise peut représenter un véritable atout concurrentiel, en apportant de nouvelles opportunités.

1 | LES ENJEUX DE JUSTICE SOCIALE ET DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

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

Les entreprises sont d'ailleurs de plus en plus amenées à rendre compte des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités.
Les entreprises mixtes obtiennent une meilleure notation par les agences de notation sociale et environnementale.

À NOTER

INDICATEURS DES ENTREPRISES DU CAC 40

Près de la moitié des entreprises du CAC40 mentionne une politique active de réduction des écarts de salaire entre les hommes et les femmes. Elles sont 30 % à communiquer sur des indicateurs chiffrés.
Les indicateurs utilisés sont par exemple : les grilles salariales par sexe, le rapport entre le salaire de base et la rémunération des femmes et celle des hommes, l'écart salarial ou un objectif chiffré de réduction de l'écart salarial.

Source : Déclarations de performance extra financière, 2019 (données 2018).

EXEMPLE

FÉDÉRATION DES ENTREPRISES D'INSERTION

La fédération des entreprises d'insertion lance le label "Responsabilité sociétale des entreprises inclusives" et intègre l'égalité femmes-hommes dans les critères d'évaluation de ce label.

2 | LES ENJEUX DÉMOGRAPHIQUES ET SOCIOLOGIQUES

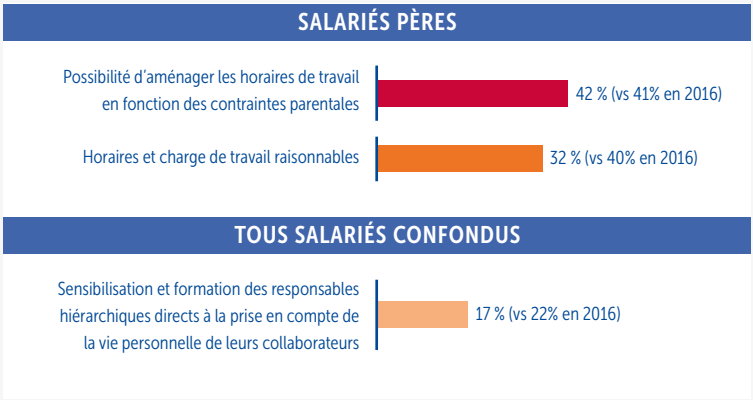
Les changements démographiques et sociologiques se répercutent directement sur l'entreprise. Celle-ci se doit alors de s'adapter aux évolutions de son environnement, ce que permet notamment la mise en place d'une politique d'égalité professionnelle.

a | L'amélioration du vivier de compétences

La politique d'égalité professionnelle représente un moyen de pallier les difficultés de recrutement inhérentes au déséquilibre de la pyramide des âges notamment.
En élargissant le vivier de compétences, la mixité professionnelle peut agir comme un outil pour résorber des carences de main-d'œuvre. Elle permet à l'entreprise de gagner en attractivité et ainsi de recruter et fidéliser un personnel qualifié. En effet, en 2017, les femmes représentaient 55 % des étudiants dans l'enseignement supérieur (cf. Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation - Enseignement supérieur, recherche et innovation : vers l'égalité femmes-hommes ? 2019).
Par ailleurs, comme toute diversité, la mixité dans une équipe est source de créativité grâce à la multiplication des points de vue. La motivation des équipes mixtes est également accrue : une étude menée par le cabinet Mazars en 2013 révèle que 63 % des hommes préfèrent travailler dans une équipe mixte.

ÉTUDE

BAROMÈTRE OPE DE LA CONCILIATION ENTRE VIE PROFESSIONNELLE, VIE PERSONNELLE ET VIE FAMILIALE : LES MESURES PRIORITAIRES - PAR SEXE (VOLET "SALARIÉS" 2018)



Source : Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise. Ce baromètre explore les attentes des salariés, en termes d'équilibre des temps de vie. Le volet "salariés" est réalisé en partenariat avec l'Unaf.

b | La cohérence avec les évolutions de la société

L'entreprise doit s'adapter aux changements de mentalités dans la société. Les femmes ont massivement investi le monde du travail, les couples sont devenus majoritairement biactifs, les structures familiales ont muté (montée des divorces et des familles monoparentales) sans que les organisations de travail les prennent suffisamment en compte.
Pourtant l'identité masculine a évolué et certaines études montrent que les hommes sont en quête d'un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle et familiale. Ils sont plus enclins au partage des tâches familiales et domestiques.

3 | LES ENJEUX DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE

La politique sociale peut devenir un atout concurrentiel avec un effet positif sur l'image de l'entreprise et sur son attractivité.
D'après le rapport du Fonds monétaire international publié en 2019, si l'écart du taux d'emploi entre les femmes et les hommes était réduit de 25% d'ici 2025, le PIB mondial augmenterait de 3,9%.

a | L'amélioration de la performance économique

Plusieurs études récentes ont démontré le lien entre mixité des instances dirigeantes et performance économique des entreprises. En 2018, une étude du MSCI a montré que les entreprises ayant au moins 3 femmes au sein de leur conseil d'administration (CA) ont eu une croissance de leur productivité par employé de 0,6%. Celles qui ont moins d'une femme dans leur CA ont vu ce même indicateur décroître de 0,7%. L'étude Sodexo, menée en 2018, révèle que les entreprises ayant des équipes managériales mixtes ont augmenté leurs marges opérationnelles de 8%.
De plus, selon l'Avis de la Plateforme nationale RSE "Engagement pour l'égalité femmes-hommes des entreprises actives à l'international", publié en août 2019, de plus en plus d'outils financiers intègrent des critères genrés dans leurs choix d'investissements.
Par exemple, l'indice boursier "Bloomberg Gender-Equality" (GEI) , en 2018, a été le 1er à proposer "de mesurer l'égalité entre les sexes [...]. Dès mars 2006, le fonds Amazone a investi dans une trentaine d'entreprises, principalement européennes, en prenant en compte l'équilibre femmes-hommes dans la composition du comité exécutif ainsi que la position hiérarchique occupée par les femmes. [...] Plus récemment, Nordea Asset Management (Global Gender Diversity Fund) et Mirova (Women Leaders Equity Fund) ont lancé des initiatives d'investissement dédiées à l'égalité entre les femmes et les hommes."

À NOTER

UN FONDS D'INVESTISSEMENT DÉDIÉ À L'ÉGALITÉ FEMMES- HOMMES

Le Women Leaders Equity Fund de Mirova est une stratégie d'actions thématique dédiée à l'investissement dans des entreprises qui favorisent l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi que la représentation des femmes dans les instances dirigeantes des entreprises. Pour compléter le dispositif, Mirova a mis en place un partenariat avec le Comité ONU Femmes France. La société s'engage à reverser une partie des frais de gestion du fonds à cette structure. Elle contribue ainsi à la réalisation de l'objectif n° 5 défini par l'ONU : parvenir à l'égalité des sexes et rendre autonomes toutes les femmes et toutes les filles.

b | L'amélioration de la performance commerciale

La mixité engendre une meilleure capacité à répondre, voire anticiper les attentes des clients et aussi à attirer une clientèle féminine, à ouvrir de nouvelles perspectives de marchés. En effet, une entreprise mixte est en adéquation avec la diversité de ses clients et consommateurs.
Selon l'étude Women matter 2013, 70 % des décisions d'achat seraient prises par les femmes.

02
LA MISE EN ŒUVRE

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

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

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

a | La prise de conscience

L'Union européenne, à travers le Fonds social européen (FSE) a mené différents programmes de sensibilisation auprès des hommes pour une plus forte implication de ces derniers dans la sphère domestique, gage d'un rééquilibrage des rôles dans l'univers professionnel.
En entreprise, les DRH et certains managers constatent que les questions d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont plus ouvertement abordées par les hommes, et notamment les plus jeunes.
À ce sujet, Sandrine Meyfret, sociologue auteure de "Le couple à double carrière : une figure qui

réinvente les frontières entre vie privée et vie professionnelle ?" explique que "les hommes comme les femmes ont envie de vivre leur vie professionnelle et personnelle de façon différente. Les jeunes générations ne voient plus de la même manière leur investissement au travail et ce n'est pas une question de genre pour eux. L'aspiration à avoir une vie à côté du travail est autant partagée par les hommes que par les femmes."

b | Les facteurs déterminants

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

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

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

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

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

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

b | Ouvrir la négociation dans les branches et les entreprises

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

c | Réaliser un état des lieux

La BDES, associée à d'autres outils complémentaires de pilotage (index d'égalité entre les femmes et les hommes, bilan social, audits internes ou externes, études auprès des salarié.e.s,... -voir **livret 6**) permet d'établir un

état des lieux, en définissant un diagnostic des moyens humains, organisationnels et financiers disponibles, ainsi que des actions déjà mises en place.

d | Élaborer et déployer un plan d'actions

L'entreprise qui veut initier une démarche d'égalité professionnelle devra formaliser ses objectifs, ses moyens et ses outils et systèmes d'évaluation.
Une attention spéciale sera portée aux mesures de suppression des écarts de rémunération femmes-hommes, pour se mettre en conformité vis-à-vis de la loi du 5 septembre 2018 (voir **livret 8**).
Au même titre que la rémunération, tous les processus RH doivent être pensés en termes d'égalité professionnelle, depuis le recrutement, la formation, l'évolution professionnelle, la mobilité (voir **livret 8**) jusqu'à l'organisation et les conditions de travail (voir **livret 9**).

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

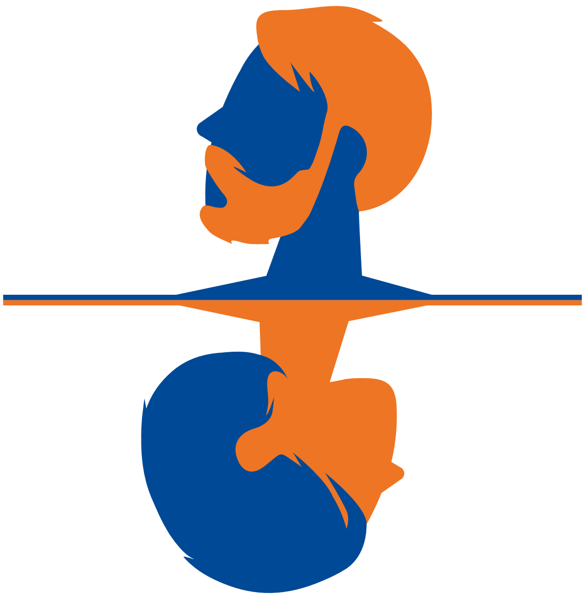
Une fois mises en place, les actions devront être suivies et évaluées dans le temps.
L'entreprise peut le faire à l'aide d'indicateurs. Ces derniers font remonter du terrain des informations qui seront transmises au management et à des tiers qui en seraient demandeurs (pouvoirs publics, consommateurs,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

f | Communiquer, sensibiliser, informer

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

- en interne, auprès des salarié.e.s et des représentant.e.s des salarié.e.s,
- vers l'externe, auprès des médias, des établissements d'enseignement, etc.

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



LIVRET 02

LA MESURE DE L'ÉGALITE PROFESSIONNELLE

Du bilan social créé en 1977, à l'index de l'égalité femmes-hommes entré en vigueur en 2019, les entreprises ont une obligation de suivre et d'analyser les chiffres de l'égalité professionnelle. Au-delà des obligations légales, les enjeux de pilotage des entreprises et l'évolution des outils SIRH (Systèmes d'Information RH) ont mis en avant l'importance d'une mesure précise des données sociales pour pouvoir agir concrètement.

En matière d'égalité professionnelle, le suivi d'indicateurs chiffrés doit permettre :

- d'identifier et mesurer les écarts de situation
- d'analyser les causes directes et indirectes de ces écarts
- de recenser les actions mises en place, et de prévoir les ajustements nécessaires
- de soutenir l'information-consultation des instances et la négociation obligatoire

01
DU BILAN SOCIAL AU RAPPORT ANNUEL SUR LA SITUATION COMPARÉE

Le bilan social, sans cibler spécifiquement le thème de l'égalité professionnelle, prévoit une présentation des données recueillies en 2 catégories distinctes, femmes et hommes.

À NOTER

Avec l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 réformant le Code du travail, le bilan social est devenu supplétif (voir **schéma plus loin**) et un accord d'entreprise peut le supprimer, en définir le contenu, la périodicité et les modalités (cf. article L. 2312-19 du Code du travail). Pour les entreprises d'au moins 300 salarié.e.s, les informations relatives au bilan social sont intégrées à la BDES en vue de la consultation sur la politique sociale de l'entreprise. Elles doivent pouvoir être extraites pour la mise à disposition du bilan social aux salarié.e.s et à l'inspection du travail (cf. article L. 2312-31 du Code du travail).

C'est avec le Rapport annuel sur la situation comparée (RSC) en 1983, qu'apparaît l'exigence de collecte et d'analyse d'indicateurs chiffrés relatifs à la situation des femmes et des hommes dans l'entreprise, renforcée en 2001 par la loi du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

02
LA BASE DE DONNÉES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES

La BDES a été conçue en 2013 avec une double fonction (cf. article R. 2312-7 du Code du travail) :

- préparer la nouvelle consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise
- mettre à disposition les informations transmises de façon récurrente au Comité d'entreprise (CE), aujourd'hui Comité social et économique (CSE).

Elle est ainsi obligatoire dans toutes les entreprises d'au moins 50 salarié.e.s (voir **livrets 4 et 5**).

La loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi impose que la base comporte une rubrique relative à l'égalité professionnelle, qui servira aux consultations annuelles et aux négociations obligatoires. La BDES reprend alors les indicateurs habituels du RSC en y ajoutant des données genrées sur la sécurité et la santé au travail. La BDES devient le support de rassemblement des informations nécessaires aux 3 consultations récurrentes du CSE. Par un effet de substitution, les rapports (dont le RSC) et informations périodiques disparaissent et sont remplacées par la BDES.

L'ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017 et le décret n°2017- 1819 du 29 décembre 2017 viennent confirmer cette approche en faisant de la BDES une véritable plateforme d'information du CSE.

1 | LA BDES ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

L'ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017 a enrichi le contenu de la BDES dès lors que le CSE est en place. Elle regroupe désormais beaucoup plus d'informations que celles précédemment destinées aux anciens CE et CHSCT. Les données spécifiques aux consultations récurrentes du CSE sur la politique sociale et la situation économique et financière de l'entreprise se retrouvent maintenant ventilées dans la BDES, comme l'intégralité du bilan social.

À NOTER

LA MISE A DISPOSITION DU BILAN SOCIAL

Avec les ordonnances réformant le Code du travail, dans les entreprises de plus de 300 salarié.e.s, l'employeur doit anticiper un moyen d'extraire les données du bilan social de la BDES pour les communiquer aux salarié.e.s qui en font la demande, à l'inspection du travail, voire aux actionnaires dans les sociétés par actions. (cf. articles L 2312-31 et 32).

Enfin, la loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" précise que la BDES doit aussi comprendre les indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et aux actions mises en œuvre pour les supprimer (cf. articles L. 1142-8 et R. 2312-7 du Code du travail), désormais communément appelé l'"index de l'égalité" entre les femmes et les hommes ou "index de l'égalité salariale."

a | La consultation annuelle

Dans le cadre de la consultation annuelle sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi, les membres de la délégation du personnel au CSE sont amenés à se prononcer sur la politique "égalité femmes-hommes" menée par l'entreprise. L'ensemble des informations obligatoirement transmises au CSE au titre de la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise figure au sein de la BDES (cf. articles R. 2312-8 2° et R. 2312-9 2° du Code du travail).

b | La négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle et la QVT

Cette négociation comprend 8 sous-thèmes dont 1 entièrement consacré à l'égalité entre femmes et hommes qui vise les objectifs et mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle. La négociation s'appuie sur les informations transmises dans la BDES et notamment sur :

- le diagnostic et l'analyse de la situation respective des femmes et des hommes pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise dans les 9 domaines suivants : embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, sécurité et santé au travail, rémunération effective et articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale ;

- l'analyse des écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté ; dont le nouvel index est un des éléments car c'est une règle dite "d'ordre public" (voir **4 pages plus loin**).

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

- la part des femmes et des hommes dans le conseil d'administration.

En d'autres termes, pour chacun de ces points, l'employeur devra présenter des données chiffrées visant à permettre aux représentant.e.s du personnel de prendre connaissance, pour la société, de la situation réelle des femmes par rapport aux hommes.

2 | LES INDICATEURS DE L'ÉGALITE PROFESSIONNELLE DANS LA BDES

a | Les indicateurs réglementaires

Les informations dédiées à l'égalité professionnelle qui doivent figurer dans la BDES sont consultables à l'article R. 2312-9 du Code du travail pour les entreprises de plus de 300 salarié.e.s (voir **livret 4**). Selon l'article R. 2312-8 du Code, des informations différentes sont à fournir par l'employeur pour les entreprises de moins de 300 salarié.e.s (voir **livret 5**).

En revanche, les exigences concernant la stratégie d'actions sont identiques quel que soit l'effectif de l'entreprise. Celle-ci comprend le bilan des actions et des mesures prises durant l'année en vue d'assurer une égalité professionnelle. L'intérêt ici est de définir les objectifs de progression pour l'année à venir ainsi que les mesures permettant d'y parvenir.

b | Possibilités d'aménagement de la BDES par accord

Depuis l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017, un accord majoritaire conclu avec les délégués syndicaux peut non seulement aménager ou supprimer totalement le bilan social mais il peut aussi désormais aménager la BDES (cf. article L. 2312-21 Code du travail).

En l'absence de délégués syndicaux, un tel accord peut être signé avec la majorité des membres titulaires du CSE.

Ainsi les partenaires sociaux peuvent déterminer les données et indicateurs à renseigner dans certains des thèmes de la BDES.

Cette possibilité d'aménagement par négociation est limitée en matière d'égalité professionnelle. En effet, le thème de l'égalité professionnelle et ses indicateurs, y compris ceux de l'index qui portent sur les écarts de rémunération, restent impératifs (voir **livrets 4** et **5**).

EXEMPLE

AG2R LA MONDIALE

Dans la BDES sont également mis à disposition les RSC et les bilans des accords relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de chaque Groupement d'intérêt économique (GIE).

Le texte en rouge dans les tableaux correspond aux indicateurs pour les entreprises de moins de 300 salarié.e.s.

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

1 CONDITIONS GÉNÉRALES D'EMPLOI

Effectifs :
Données chiffrées par sexe :
› répartition par catégorie professionnelle selon les différents contrats de travail (CDI ou CDD)

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

Données sur les congés :
Données chiffrées par sexe :
› répartition par catégorie professionnelle
› selon le nombre et le type de congés dont la durée est supérieure à 6 mois : compte épargne-temps, congé parental, congé sabbatique

Données sur les embauches et les départs :
Données chiffrées par sexe :
› répartition des embauches par catégorie professionnelle et type de contrat de travail
› répartition des départs par catégorie professionnelle et motifs : retraite, démission, fin de contrat de travail à durée déterminée, licenciement

Positionnement dans l'entreprise :
Données chiffrées par sexe :
› répartition des effectifs par catégorie professionnelle
› répartition des effectifs par niveau ou coefficient hiérarchique

2 RÉMUNÉRATIONS ET DÉROULEMENT DE CARRIÈRE

Promotion :
Données chiffrées par sexe :
› nombre et taux de promotions par catégorie professionnelle
› durée moyenne entre 2 promotions

Ancienneté :
Données chiffrées par sexe :
› ancienneté moyenne par catégorie professionnelle
› ancienneté moyenne dans la catégorie professionnelle
› ancienneté moyenne par niveau ou coefficient hiérarchique
› ancienneté moyenne dans le niveau ou le coefficient hiérarchique

Âge :
Données chiffrées par sexe :
› âge moyen par catégorie professionnelle
› âge moyen par niveau ou coefficient hiérarchique

Rémunérations :
Données chiffrées par sexe :
› rémunération moyenne ou médiane mensuelle par catégorie professionnelle
› rémunération moyenne ou médiane mensuelle par niveau ou coefficient hiérarchique. Cet indicateur n'a pas à être renseigné lorsque sa mention est de nature à porter atteinte à la confidentialité des données correspondantes, compte tenu notamment du nombre réduit d'individus dans un niveau ou coefficient hiérarchique
› rémunération moyenne ou médiane mensuelle par tranche d'âge
› nombre de femmes dans les 10 plus hautes rémunérations

3 FORMATION

Données chiffrées par sexe :
Répartition par catégorie professionnelle selon :
› le nombre moyen d'heures d'actions de formation par salarié.e et par an
› la répartition par type d'action : adaptation au poste, maintien dans l'emploi, développement des compétences

4 CONDITIONS DE TRAVAIL, SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Données générales par sexe :
› répartition par poste de travail selon :
• l'exposition à des risques professionnels
• la pénibilité, dont le caractère répétitif des tâches
Données chiffrées par sexe :
› accidents de travail, accidents de trajet et maladies professionnelles
› nombre d'accidents de travail ayant entraîné un arrêt de travail
› nombre d'accidents de trajet ayant entraîné un arrêt de travail
› répartition des accidents par éléments matériels selon les modalités définies au 3.2 de l'article R. 2323-17
› nombre et dénomination des maladies professionnelles déclarées à la Sécurité sociale au cours de l'année
› nombre de journées d'absence pour accidents de travail, accidents de trajet ou maladies professionnelles
› maladies
• nombre d'arrêts de travail
• nombre de journées d'absence
› maladies ayant donné lieu à un examen de reprise du travail en application du 3° (e) l'article R. 4624-22 :
• nombre d'arrêts de travail
• nombre de journées d'absence

II | LES INDICATEURS RELATIFS À L'ARTICULATION ENTRE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE ET L'EXERCICE DE LA RESPONSABILITÉ FAMILIALE

1 CONGÉS

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

Données chiffrées par catégorie professionnelle :
› nombre de jours de congés de paternité pris par le salarié par rapport au nombre de jours de congés théoriques

2 ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE

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

Données chiffrées par sexe et par catégorie professionnelle :
› nombre de salarié.e.s ayant accédé au temps partiel choisi
› nombre de salarié.e.s à temps partiel choisi ayant repris un travail à temps plein

Services de proximité :
› participation de l'entreprise et du comité d'entreprise (Ndlr : désormais CSE) aux modes d'accueil de la petite enfance
› évolution des dépenses éligibles au crédit d'impôt famille

Suite page suivante >>>

III | STRATÉGIE D'ACTIONS

A partir de l'analyse des indicateurs mentionnés aux I et II, la stratégie d'actions comprend les éléments suivants :

- mesures prises au cours de l'année écoulée en vue d'assurer l'égalité professionnelle :
  - › bilan des actions de l'année écoulée et, le cas échéant, de l'année précédente
  - › évaluation du niveau de réalisation des objectifs sur la base des indicateurs retenus
  - › explications sur les actions prévues non réalisées ;
- objectifs de progression pour l'année à venir et indicateurs associés
  - › définition qualitative et quantitative des mesures permettant de les atteindre conformément à l'article R. 2242-2
  - › évaluation de leur coût.
  - › échéancier des mesures prévues

3 | LA MÉTHODOLOGIE POUR METTRE EN PLACE LA BDES

La mise en œuvre de la BDES requiert une certaine préparation en amont, au cours de laquelle l'entreprise veillera à impliquer les instances représentatives du personnel. Cette démarche est renforcée par la nouvelle latitude laissée aux partenaires sociaux pour aménager la BDES par accord (cf. article L. 2312-21 du Code du travail).

Nouvelle architecture du Code du travail et règles relatives à la BDES

HORS CHAMP DE LA NEGOCIATION

RÈGLES D'ORDRE PUBLIC

PAS DE DÉROGATION POSSIBLE

Les règles d'ordre public posent le principe de la constitution et de la mise à disposition du CSE d'un ensemble d'informations par l'employeur : c'est la BDES.

Ces règles comportent les indicateurs relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment l'index de l'égalité.

DANS LE CHAMP DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE

RÈGLES NÉGOCIÉES DANS LE CADRE D'UN ACCORD MAJORITAIRE

AMÉNAGEMENT POSSIBLE

L'accord définit l'organisation, l'architecture et le mode de fonctionnement de la BDES ainsi que son contenu, sauf en ce qui concerne les indicateurs portant sur l'égalité professionnelle non négociables, pour permettre au CSE d'exercer ses compétences.

RÈGLES SUPPLÉTIVES EN L'ABSENCE D'ACCORD

INFORMATIONS MINIMALES REQUISES

Les informations contenues dans la BDES doivent obligatoirement porter sur :
les investissements, l'égalité professionnelle, les fonds propres et endettement, la rémunération des salarié.e.s et dirigeant.e.s, les activités sociales et culturelles, la rémunération des financeurs, les flux financiers à destination de l'entreprise, la sous-traitance, le cas échéant, les transferts commerciaux et financiers entre les entités du groupe.

a | Impliquer les instances représentatives du personnel

EXEMPLE

TOTAL

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

POINT DE VIGILANCE

Avec les ordonnances réformant le Code du travail, les accords collectifs sur la BDES conclus avant, cessent de produire effet à compter de la mise en place du CSE. Pour se prémunir contre ce vide juridique, on observe que plusieurs entreprises ont fait une reconduction conventionnelle des dispositions de leur précédent accord, dans l'attente de l'engagement de leur nouvelle négociation.

En permettant aux entreprises d'aménager leur BDES, l'ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017 permet de forger un outil propre à chaque entreprise puisque le contenu de la BDES pourra être différent d'une entreprise à une autre, même si en matière d'égalité professionnelle, cette possibilité reste limitée à l'ajout d'indicateurs supplémentaires.

b | Comment collecter et consolider les données ?

La plupart des données contenues dans la BDES sont issues d'informations récurrentes, présentées aux représentant.e.s du personnel et ont ainsi été consolidées. Les derniers rajouts à la BDES ont été les données genrées sur la santé et la sécurité ainsi que l'index de l'égalité.

Les informations figurant dans la BDES sont habituellement consolidées grâce à un SIRH ou directement à partir des outils de paie et de gestion/administration du personnel. Ces systèmes font la plupart du temps l'objet de mises à jour en fonction des évolutions législatives et réglementaires.

Les informations de la BDES concernent, en l'absence d'accord, les informations sur l'année en cours, les 2 années précédentes et les 3 années suivantes, telles qu'elles peuvent être envisagées.

c | Comment présenter l'information ?

Le législateur laisse la latitude de choisir la façon de présenter les données contenues dans la BDES avec néanmoins une contrainte : il faut que les données soient chiffrées pour ce qui concerne les informations sur l'année en cours et les 2 années précédentes. Pour ce qui concerne les 3 années suivantes, les informations peuvent être présentées sous la forme de grandes tendances. Lorsque ni données chiffrées ni grandes tendances ne peuvent être fournies, l'employeur doit préciser quelles en sont les raisons (cf. article R. 2312-10 du Code du travail).

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

Les informations peuvent être mises à disposition de plusieurs manières :

- un support informatique : accès paramétrés et individuels au SIRH, un document Excel, Word ou PDF, un lien vers un site extranet
- un support papier (non applicable dans les entreprises de plus de 300 salarié.e.s (voir **livret 5**).

À NOTER

CONSEILS DANS LA MISE EN PLACE DE LA BDES

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

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

d | L'administration des droits d'accès et degré de confidentialité

Selon l'article L. 2312-36 du Code du travail, "la base de données est accessible en permanence aux membres de la délégation du personnel du comité social et économique ainsi qu'aux membres de la délégation du personnel du CSE central d'entreprise, et aux délégués syndicaux." Ces dispositions peuvent être modifiées par l'accord sur la BDES.

- Droits d'accès : "conformément à l'article R.2312-12 du Code du travail, il appartient à l'employeur de définir les modalités d'accès, de consultation et d'utilisation de la base de données. Ces modalités peuvent être précisées dans l'accord sur la BDES.
  Il est souhaitable que cette décision fasse l'objet d'un accord avec les utilisateurs.
- Obligation de discrétion : "Les informations figurant dans la base de données qui revêtent un caractère confidentiel doivent être présentées comme telles par l'employeur qui indique la durée du caractère confidentiel de ces informations que les titulaires du droit d'accès sont tenues de respecter (cf. article R.2312-13 du Code du travail)."

POINT DE VIGILANCE

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

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

03
L'INDEX DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES OU DE L'ÉGALITÉ SALARIALE

En 1972, le principe de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes est inscrit dans le Code du travail. Il figure à l'article L. 3221-4 qui prévoit que "tout employeur assure, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes". En 2018, l'écart inexpliqué de rémunération entre les femmes et les hommes reste environ de 10%, selon le Ministère du Travail. C'est à partir de ce constat que la loi "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" introduit un tout nouveau chapitre dans le Code du travail relatif aux "mesures visant à supprimer les écarts de rémunération", avec l'obligation de publier un certain nombre d'"indicateurs relatifs aux écarts de rémunération et actions mises en œuvre pour les supprimer". C'est ce qui vient renforcer les indicateurs existant précédemment dans la BDES : le nouvel index vise particulièrement les écarts de salaire et les leviers qui permettent non seulement de les réduire mais de les supprimer ; cela y compris pour les PME dès lors qu'elles comptent 50 salarié.e.s et plus" (voir **livrets 4 et 5**).

1 | LE CHAMP D'APPLICATION ET LA MISE EN PLACE PROGRESSIVE

a | L'objectif de suppression des écarts de rémunération

L'article L. 1142-7 du Code du travail impose aux employeurs de "prendre en compte un objectif de suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes". La volonté du législateur est de passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultats.
Ce principe concerne tous les employeurs, quel que soit le nombre de salarié.e.s dans l'entreprise.

Pour les entreprises de plus de 50 salarié.e.s, la loi impose ainsi 2 obligations concrètes :

- le calcul et la publication annuelle d'un index,
- dans l'hypothèse où l'index n'atteint pas un certain niveau, la mise en œuvre de mesures de rattrapage salarial (cf. articles D.1142-2 à 14).

b | La mise en place concrète de l'index

A partir du 1er mars 2020, les entreprises d'au moins 50 salarié.e.s devront calculer et publier leur "index de l'égalité". Les indicateurs sont calculés chaque année, au plus tard, le 1er mars de l'année en cours, sur la période de référence choisie par l'employeur. Lorsqu'une entreprise franchit le seuil d'effectifs de 50 salarié.e.s, elle a un délai de 3 ans pour publier son premier index obligatoire.

2 | LE CALCUL DE L'INDEX

a | Les indicateurs et leur calcul

Les indicateurs sont au nombre de 5, dont seuls 4 sont applicables aux entreprises comptant entre 50 et 250 salarié.e.s (voir **livret 5**). Pour chaque indicateur, un mode de calcul précis est prévu par le décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019, ainsi que la présentation des données par catégories (tranches d'âge, CSP ou système de cotation de postes...). La latitude de l'employeur en la matière est très encadrée.

Il faut noter que l'approche introduite par l'index de l'égalité est novatrice et très spécifique, ainsi le calcul des indicateurs nécessite un travail préparatoire en amont.

EXEMPLE

RATP

Le calcul de l'index de l'égalité a fait l'objet d'un groupe de travail en interne composé des porteurs de l'accord égalité et de spécialistes : de la rémunération, des indicateurs du rapport de situation comparée, du droit social et des SIRH.

À chaque indicateur est affecté un nombre de points maximal qui permet, par cumul des résultats pour chaque indicateur, d'obtenir un niveau de résultat global sur 100. Si ce niveau est inférieur à 75 points, l'employeur doit alors intégrer dans la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle, les mesures adéquates et pertinentes de correction et la programmation annuelle ou pluriannuelle de mesures de rattrapage salarial (voir **livret 5**).

L'index et ses indicateurs

	50 à 250 salarié.e.s	+ de 250 salarié.e.s
Écart de rémunération (par CSP)	40	40
Écart de taux d'augmentations individuelles hors promotions	35	20
Écart de taux de promotions	N / A	15
Augmentations dans l'année suivant le retour de congé maternité	15	15
Nombre de salarié.e.s du sexe sous-représenté parmi les 10 salarié.e.s ayant perçu les plus hautes rémunérations	10	10

À NOTER

UN INDEX TRÈS CADRÉ, AVEC QUELQUES SOUPLESSES...

Notons que l'indicateur 1 (écart de rémunération) se calcule, en principe, en fonction des CSP. Par dérogation, il peut se baser sur "une répartition des salarié.e.s, par niveau ou coefficient hiérarchique, en application de la classification de branche ou d'une autre méthode de cotation de postes", propre à l'entreprise et après avis du CSE (cf. articles D. 1142-2 et suivants). Pour les entreprises de 50 à 250 salarié.e.s, l'indicateur 2 (écart de taux d'augmentations individuelles hors promotions) peut être calculé sur une période pluriannuelle, à partir des données des 2 ou 3 années précédentes. Son caractère pluriannuel peut être révisé tous les 3 ans.

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

Afin de sécuriser la bonne application de l'obligation d'augmenter les femmes et les hommes de retour de congés maternité, adoption et parental, Schneider Electric a décidé de centraliser le calcul du pourcentage d'augmentation minimum à appliquer. Il est calculé par les équipes paye centrales le mois de fin officielle du congé et transmis au RH et au manager du.de la salarié.e qui peuvent décider d'appliquer un pourcentage plus élevé. Le pourcentage définitif est appliqué en paye le mois suivant le retour.

b | La période de référence

La période de référence pour le calcul des indicateurs est une période de 12 mois consécutifs, choisie par l'employeur. Elle peut être calée ou non sur l'année civile, sachant que la fin de la période de référence doit se situer dans l'année civile qui précède l'année de publication. Sauf cas exceptionnels, cette période ne peut être modifiée par la suite.

c | Les salarié.e.s pris en compte

L'effectif à prendre en compte pour le calcul des indicateurs est apprécié sur la période de référence annuelle choisie par l'employeur. Seul.e.s les salarié.e.s présent.e.s 6 mois sur la période, de façon continue ou discontinue entrent dans le périmètre. En sont exclu.e.s les salarié.e.s en contrat d'alternance, les salarié.e.s mis.e.s à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure (dont les intérimaires),

EXEMPLE

AXA

Une preuve de notre engagement : notre index de l'égalité femmes-hommes

Nous sommes fiers d'annoncer que notre index de l'égalité femmes-hommes, qui vise à supprimer les écarts de rémunérations entre les femmes et les hommes (loi n°2018-771, dite « loi avenir professionnel ») est de 92 points sur 100. Cette note témoigne de la capacité d'AXA France à engager des actions concrètes en faveur de l'égalité entre les salariés à tous les stades de la vie professionnelle et à tous les niveaux de l'entreprise.

Source : site internet de l'entreprise

EXEMPLE

SUEZ

Résultats des entités de plus de 1 000 salariés de SUEZ en France

- SUEZ Eau France : 89 sur 100
- SUEZ Recyclage et Valorisation Centre Est : 76/100
- SUEZ Recyclage et Valorisation Ile-de-France : 83/100
- SUEZ Recyclage et Valorisation Nord Est : 93/100
- UES SUEZ Recyclage et Valorisation Énergie : 83/100
- UES SUEZ (Siège) : 94/100

Après pondération selon l'effectif des entités, l'index global ressort à 88.

La publication à venir des autres entités françaises de plus de 50 salariés selon le calendrier rappelé ci-dessus donnera alors une vision complète et participera à l'orientation de la politique d'égalité professionnelle et à la détermination des mesures prioritaires à poursuivre.

Source : site internet de l'entreprise

EXEMPLE

RATP

Assurer l'égalité hommes/femmes.
Depuis de nombreuses années, la RATP est porteuse d'une politique visant l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes, volonté inscrite depuis 2003 dans sa politique contractuelle. Aujourd'hui, la RATP est fière d'atteindre un index de 80/100 points !
La RATP obtient le score maximum sur 3 des 5 indicateurs, soit la suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, les mêmes chances d'avoir une augmentation ou encore les mêmes chances d'obtenir une promotion !

Le nouvel accord égalité signé en 2019, prévoit la réalisation d'une étude approfondie afin de comprendre précisément les causes des éventuels écarts non justifiés et de pouvoir y remédier. Les résultats de cette étude serviront de base afin de négocier avec les organisations syndicales par le biais d'un avenant avant fin 2019, des actions à mettre en place pour résorber les éventuels écarts injustifiés.

Source : site internet de l'entreprise

EXEMPLE

AG2R LA MONDIALE

Pour la première année de son calcul, pour 2018, le GIE AG2R Réunica obtient un index d'égalité femmes-hommes de 92/100 et de 90/100 pour l'UES La Mondiale.

Source : site internet de l'entreprise

les salarié.e.s expatrié.e.s, et les salarié.e.s absent.e.s plus de la moitié de la période de référence annuelle considérée.

3 | LA PUBLICITÉ, L'INFORMATION ET LES SANCTIONS

a | La publicité

Le niveau de résultat doit être publié annuellement, avant le 1er mars de l'année en cours, sur le site Internet de l'entreprise. L'obligation de publicité ne concerne pas les indicateurs. En l'absence de site Internet, le niveau de résultat doit être porté à la connaissance des salarié.e.s par tout moyen (courrier papier ou électronique, affichage).

b | L'nformation

Les indicateurs et le niveau de résultat sont mis à la disposition des membres du CSE par le biais de la BDES (cf. article D.1142-5 du Code du travail) en amont de la première réunion qui suit la publication de l'index. Ces informations doivent être accompagnées d'explications sur la méthodologie, la répartition des salarié.e.s dans les différentes catégories et les éventuelles impossibilités de calcul d'indicateurs.
Elles doivent aussi comprendre les mesures de correction ou de rattrapage salarial prises ou envisagées dans l'hypothèse où le niveau de résultat est inférieur à 75 points. En effet, c'est sur cette base que l'employeur négociera un accord en vue de supprimer les écarts ou, à défaut d'accord, établira un plan d'actions après avis du CSE.
La Direccte reçoit exactement les mêmes informations que le CSE. Elles lui sont transmises par l'employeur au moyen d'un formulaire disponible sur le site du Ministère du Travail (télédéclaration).

c | Les sanctions

Une pénalité pouvant atteindre 1% de la masse salariale s'applique à l'entreprise dont le niveau de résultat n'a pas atteint 75 points. Cette pénalité ne s'applique pas dès la première année de publication. L'entreprise a un délai de 3 ans pour se mettre en conformité.
Ainsi, cette pénalité financière s'applique dans les cas suivants (cf. décret n°2019-382 du 29 avril 2019) :

- le niveau de résultat est inférieur à 75 points et il n'y a ni accord, ni décision unilatérale, de l'employeur définissant les mesures de correction et/ou de programmation de rattrapage salarial,

- l'entreprise n'a pas publié les informations relatives à l'index pendant une ou plusieurs années consécutives.

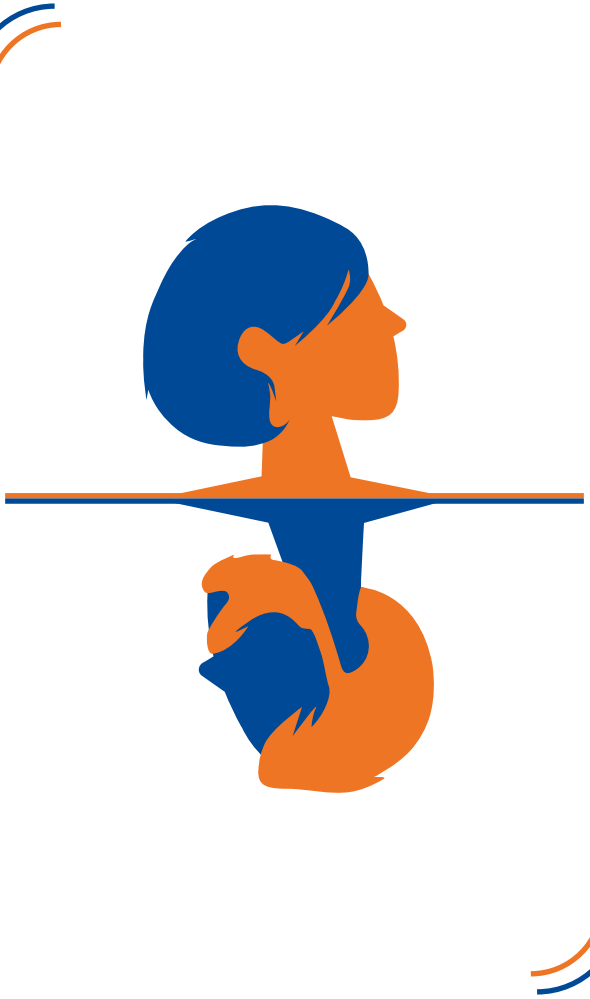
Ces 2 motifs de sanction portant spécifiquement sur la réduction des écarts de salaires viennent s'ajouter à celui qui existait précédemment en cas de défaut d'accord ou de plan d'actions sur l'égalité professionnelle.

POINT DE VIGILANCE

Sur la méthodologie retenue pour l'index, il faut noter qu'un "seuil de tolérance" de 5% pour les CSP et de 2% pour les coefficients sera appliqué pour le calcul des écarts de rémunération dans le 1er indicateur. Concrètement, cela signifie que si entre les hommes et les femmes cadres il y a 10% d'écart, on n'en retiendra que 5%.
De plus, les indicateurs 2 et 4 ne portent que sur la comparaison du pourcentage de femmes et d'hommes augmentés, sans prendre en compte le montant de ces augmentations.
Enfin, le niveau de résultat des entreprises n'est pas obligatoirement agrégé au niveau national mais seulement porté à la connaissance des salarié.e.s concerné.e.s.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

L'objectif de l'index de l'égalité est de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Ainsi, même les entreprises ayant un score supérieur à 75 points sont incitées à prendre des mesures correctives des écarts de rémunération. Il en est de même pour une entreprise ayant atteint 100 points.
L'obligation légale de négocier persiste et cela d'autant plus que l'égalité des salaires n'est qu'un aspect de l'égalité professionnelle.
L'index ne permet pas non plus d'identifier tous les écarts de rémunération dans l'entreprise (temps partiels,...).

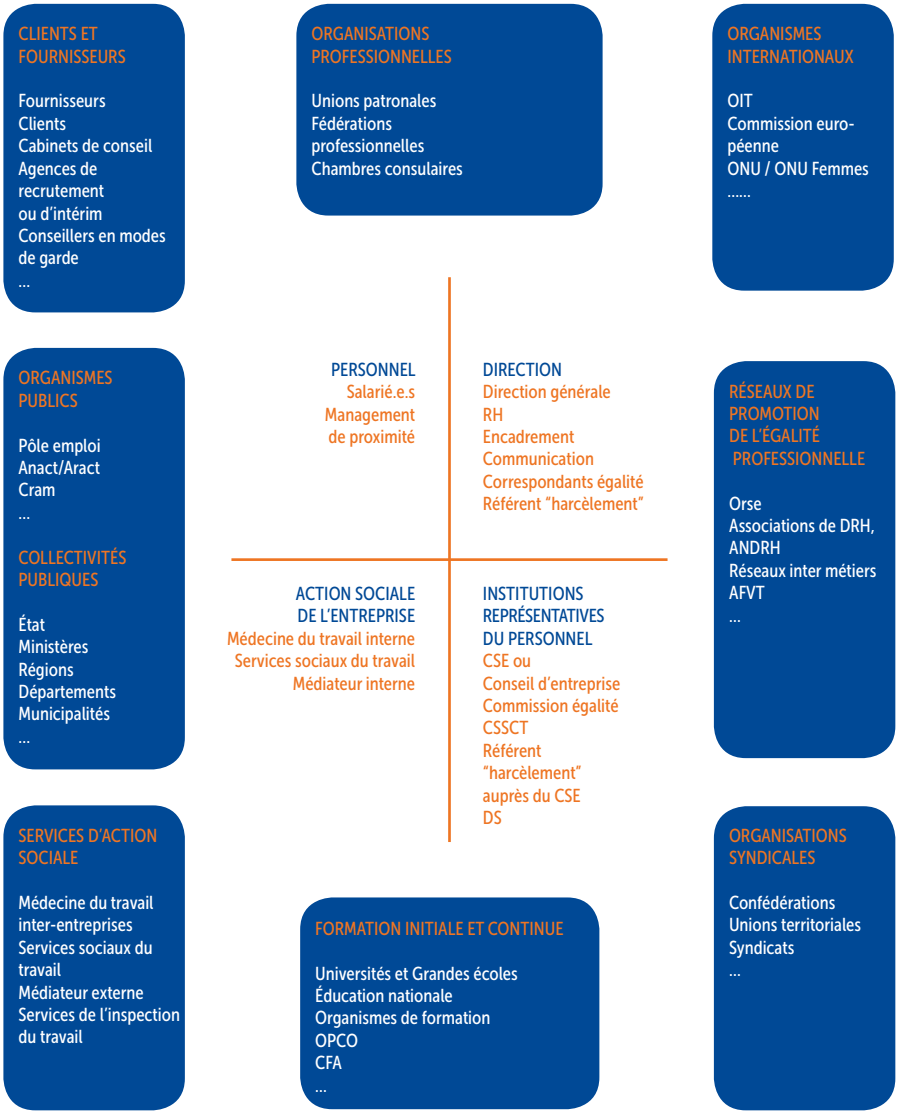


LIVRET 03

LES ACTEURS DE L'ÉGALITÉ

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

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



01
LES ACTEURS INTERNES

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

EXEMPLE

RATP

Un nouvel accord égalité a été signé en mars 2019. Il commence par un chapitre présentant les acteurs de l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes et leur rôle, chapitre fondamental pour que chacun, quel que soit son niveau, participe à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise en la matière et à la lutte contre les stéréotypes et le sexisme. Ce chapitre est décliné de la DRH porteuse de la politique en passant par les salarié.e.s, la ligne managériale, les acteurs RH de terrain et le programme RATP au Féminin. Afin de faciliter son appropriation et sa mise en œuvre, l'accord est organisé par thématiques qui correspondent à différents process RH. Chacun de ces chapitres comporte les engagements et actions à mettre en place et les indicateurs du rapport de situation comparée pour en suivre les évolutions. Ainsi, chacun en fonction de son rôle peut repérer les actions qu'il a à mettre en œuvre.

1 | LA DIRECTION GÉNÉRALE

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

- signature d'un accord égalité professionnelle ou adoption d'un plan d'actions unilatéral,
- obtention d'un label égalité (Afnor ou autre),
- rédaction d'une charte,
- introduction de plus de mixité dans les instances de gouvernance.

LÉGISLATION

ÉQUILIBRER LES INSTANCES DE GOUVERNANCE

La loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" a inscrit dans le Code de commerce (cf. article L.225-37-4) l'obligation pour le CA lorsqu'il rend compte en assemblée générale de son rapport sur le gouvernement d'entreprise, de donner des informations sur la mixité au sein du comité exécutif (ou comité de direction) ; ainsi que sur les "résultats en matière de mixité dans les 10% de postes à plus forte responsabilité".
La loi relative à la croissance et la transformation des entreprises du 22 mai 2019 (loi Pacte) modifie le Code de commerce pour inciter les Sociétés anonymes (SA) à équilibrer leurs instances de gouvernance. L'article L.225-53 relatif à la nomination de directeurs généraux délégués prévoit que le CA détermine un processus de sélection garantissant "la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats". Les propositions de nomination "s'efforcent de rechercher une représentation équilibrée des femmes et des hommes". Les mêmes termes se retrouvent à l'article L. 225-58, visant la composition du directoire.

EXEMPLE

BNP PARIBAS

BNP Paribas a dépassé son objectif 2018 (23%) fixé dans le tableau de bord de pilotage de sa politique RSE concernant le taux de femmes parmi les membres des Comités Exécutifs transverses multi-métiers et/ou multi-pays (25%).

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

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

L'égalité professionnelle est portée à 2 niveaux au sein de l'établissement :

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

EXEMPLE

CARREFOUR

L'engagement au plus haut niveau est indispensable. Le PDG de Carrefour a signé les WEPs (Women's Empowerment Principles de Onu Femmes) en 2013. Carrefour a organisé 3 conventions de cadres dirigeants, sur une journée entière, en 2013, 2015 et 2017, afin de réfléchir ensemble aux meilleures solutions pour développer la mixité. Le PDG s'est montré un soutien actif de ces journées, de par sa présence et en prononçant un discours volontariste. Le comité de direction de Carrefour a par ailleurs soutenu la campagne HeforShe de Onu Femmes en 2015.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

L'IMPLICATION DES CADRES DIRIGEANTS

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

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

EXEMPLE

GROUPE ADECCO

Pour les 10 ans de la signature de son accord cadre contre les discriminations, une nouvelle orientation a été donnée à la commission paritaire de suivi de celui-ci avec la création de référents de lutte contre les discriminations et diversité au sein de chaque organisation syndicale visant à renforcer leurs missions de conseil et d'accompagnement des salariés. A cette occasion, une affiche avec les coordonnées complètes des référents a été créée et vient compléter les informations de l'affichage obligatoire dans toutes les agences Adecco.

LÉGISLATION

DE NOUVELLES OBLIGATIONS POUR LES SOCIETES ANONYMES (SA)

La loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" modifie le Code de commerce pour responsabiliser les instances dirigeantes des SA. Une délibération annuelle du conseil d'administration ou conseil de surveillance est obligatoire sur la politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale sur la base des indicateurs de la BDES et de l'index d'égalité entre les femmes et les hommes (cf. articles L.225-37-1 et L.225-82-1 et L.225-9-1 du Code de commerce - voir **livret 2**).

a | Les structures de suivi

Les structures de suivi sont destinées à assurer la mise en place et le contrôle des actions. Des actions volontaristes peuvent ainsi être menées, telles que la création :

- d'une commission éthique pour la prévention de la discrimination et la sensibilisation du personnel sur l'égalité professionnelle,
- d'une commission de suivi de l'accord égalité professionnelle,
- d'un "Observatoire paritaire de la diversité" au sein de l'entreprise avec la participation des organisations syndicales.

b | Les postes dédiés au suivi des actions

Les instances de direction (CA, Codir) peuvent être impliquées dans l'évaluation et le suivi des actions de la politique égalité entre les femmes et hommes.

D'autres acteurs peuvent intervenir dans le suivi des engagements en interne tels que les correspondant.e.s égalité et les salarié.e.s (voir **livret 6**) :

- interlocuteur.trice égalité professionnelle et diversité désigné.e au sein du management dans chaque unité (direction, site, établissement, ...),
- responsable égalité professionnelle et diversité auquel les salarié.e.s peuvent s'adresser,
- réseau de correspondant.e.s égalité professionnelle – diversité,
- réseau de correspondant.e.s Santé sécurité au travail (SST),
- référent.e "harcèlement" auprès du CSE,
- référent.e "harcèlement entreprise".

LÉGISLATION

LES RÉFÉRENT.E.S "HARCÈLEMENT SEXUEL ET AGISSEMENTS SEXISTES"

La loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" prévoit la mise en place de 2 nouveaux acteurs dédiés à la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. Toute entreprise employant au moins 250 salarié.e.s doit désigner un.e référent.e chargé.e d'orienter, d'informer et d'accompagner les salariés sur ces sujets (cf. article L. 1153-5-1 Code du travail). Il est communément appelé référent.e "harcèlement entreprise".
Par ailleurs, le CSE constitué dès 11 salarié.e.s, désigne un de ses membres comme référent.e sur ce même sujet (cf. article L.2314-1 Code du travail). On l'appelle référent.e "harcèlement" auprès du CSE. Il n'appartient pas nécessairement à la Commission égalité professionnelle, ni à la Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) (voir **livret 8**).

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

2 | LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

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

La Direction des ressources humaines (DRH) peut être à l'origine d'une politique d'égalité professionnelle. Elle sensibilise et informe la direction générale des enjeux puis l'accompagne dans la définition et la mise en pratique de cette politique.
On constate généralement que les acteurs impliqués dans le suivi des actions (comme les responsables égalité, correspondant.e.s de réseau, référent.e.s...) sont rattachés à la DRH.

3 | LES AUTRES DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Pour promouvoir l'égalité professionnelle en interne, toutes les directions doivent être informées et sensibilisées. Elles peuvent, chacune au titre de leur périmètre de responsabilités, promouvoir l'égalité professionnelle.

a | Les directions marketing et publicité

À NOTER

L'UNSTEREOTYPE ALLIANCE PORTE PAR ONU FEMMES

Unstereotype Alliance (L'Alliance sans stéréotypes) est une initiative menée par ONU Femmes depuis 2017 pour mettre fin aux stéréotypes néfastes souvent perpétués par la publicité. Cette alliance regroupe des entreprises et organisations du domaine de la publicité et de la communication qui ont décidé de s'engager pour créer un monde sans stéréotypes en utilisant la portée de leur message. Cette alliance est basée sur un code de conduite qui implique notamment de transmettre un message de diversité et d'inclusion, ainsi qu'un ensemble d'objectifs mesurables à atteindre d'ici 2020.
Plus d'information :
https://www.unstereotypealliance.org/fr

Ces directions doivent être associées aux démarches de promotion de l'égalité professionnelle pour assurer une cohérence entre les actions menées en interne et la communication assurée en externe. La conception de supports publicitaires peut notamment s'appuyer sur l'Union des annonceurs (UDA) et l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP). Ces organismes incitent en effet les annonceurs à respecter un certain nombre d'engagements en matière de communication responsable.

b | La direction de la communication

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

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

c | Les directions des achats

Les équipes de la direction des achats peuvent :

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

d | La direction de gestion des risques

Cette direction s'attache à identifier, évaluer et prioriser les risques relatifs aux activités d'une organisation, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques. Elle gère en continu la cartographie des risques et l'adapte aux réalités du terrain et à la réglementation en vigueur. En matière d'égalité professionnelle et en coordination avec les équipes RH, cette direction pourra contribuer à la mise en place d'actions préventives et d'éventuelles procédures d'alerte (voir **livret 8**).

4 | LES MANAGERS

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

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

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

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

EXEMPLE

CAMFIL

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

EXEMPLE

BNP PARIBAS

Depuis plusieurs années, BNP Paribas fixe des objectifs RSE aux 6750 collaborateurs clés du groupe dans le cadre du plan de fidélisation créé à des fins de rétention : 9 indicateurs de pilotage RSE sont intégrés dans ce plan (dont au moins un indicateur lié à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes). Un objectif de 30 % de femmes au sein de la population SMP (3000 Senior management positions) y figure pour la période 2018-2020, soit 5 points de pourcentage de plus par rapport à l'objectif fixé pour 2015.

Par ailleurs, il a été décidé en 2018 d'indexer la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs sur la politique de RSE du groupe, conformément au Code Afep-Medef révisé en juin 2018, en intégrant notamment des objectifs liés à la promotion de l'égalité des sexes.

EXEMPLE

SANOFI

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

5 | LES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

Les IRP, composées de salarié.e.s de l'entreprise élu.e.s et de délégué.e.s syndicaux.ales désigné.e.s (cf. **tableau suivant**), ont un rôle d'information-consultation, de négociation d'accords collectifs et de défense individuelle et collective des salarié.e.s.

a | Le nouveau Comité social et économique

Le CSE succède au Comité d'entreprise depuis l'adoption des ordonnances réformant le Code du travail du 22 septembre 2017. Il reste un acteur important sur le plan de l'égalité professionnelle, notamment dans le cadre des consultations annuelles. Il a aussi des attributions spécifiques en matière de santé, sécurité et conditions de travail : faciliter l'accès des femmes à tous les emplois, résoudre les problèmes liés à la maternité, proposer des actions de prévention du harcèlement moral, sexuel et des agissements sexistes (cf. article L.2312-9 Code du travail).

Les IRP dans l'entreprise

Dispositions applicables à partir du 1er janvier 2020, en l'absence d'accord collectif majoritaire.

<table>
<tr><th></th><th colspan="2">INSTANCES REPRESENTATIVES DU PERSONNEL</th></tr>
<tr><th></th><th colspan="2">REPRÉSENTANT.E.S DÉSIGNÉ.E.S PAR DES SYNDICATS</th><th rowspan="2">REPRÉSENTANT.E.S ÉLUS PAR LE PERSONNEL</th></tr>
<tr><th></th><th>SYNDICATS REPRÉSENTATIFS</th><th>SYNDICATS NON REPRÉSENTATIFS</th></tr>
<tr><td>11 SALARIÉ.E.S ET PLUS</td><td>Pour la durée de son mandat, un membre du CSE peut être désigné comme délégué.e syndical.e (cf. article L.2143-6) [1]</td><td>Non applicable</td><td>CSE + référent.e "harcèlement" (cf. article L. 2314-1)</td></tr>
<tr><td>50 SALARIÉ.E.S ET PLUS</td><td rowspan="3">Délégué.e syndical.e [2]</td><td rowspan="3">Représentant.e de la section syndicale</td><td rowspan="2">CSE + référent.e "harcèlement" auprès du CSE (cf. article L. 2314-1)</td></tr>
<tr><td>250 SALARIÉ.E.S ET PLUS
À noter : à partir de ce seuil, obligation pour l'employeur de mettre en place un référent "harcèlement" entreprise</td></tr>
<tr><td>300 SALARIÉ.E.S ET PLUS</td><td>CSE + Commissions obligatoires + CSSCT Commission formation Commission d'information et d'aide au logement Commission de l'égalité professionnelle</td></tr>
<tr><td>1000 SALARIÉ.E.S ET PLUS</td><td></td><td></td><td>CSE + Commissions obligatoires + Commission économique</td></tr>
</table>

À noter : Par accord majoritaire, l'entreprise peut mettre en place des **représentant.e.s de proximité** (soit membres du CSE, soit non-membres mais désignés par le CSE)

1. Sous réserve d'avoir recueilli sur son nom au moins 10% des suffrages aux dernières élections
2. Peut être distinct des membres du CSE

LÉGISLATION

MISE EN PLACE DE REPRÉSENTANTS DE PROXIMITÉ

L'ordonnance du 22 septembre 2017 permet de modifier la structure de la représentation du personnel dans l'entreprise, par voie d'accord majoritaire. Un tel accord peut prévoir la mise en place de "représentants de proximité", membres du CSE ou désignés par cette instance (cf. article L 2313-7 du Code du travail). Leurs attributions concernent notamment les questions de santé, de sécurité ou d'amélioration des conditions de travail.

Le CSE peut être transformé en Conseil d'entreprise par le biais d'un accord collectif majoritaire. Dans ce cas, le Conseil d'entreprise exerce l'ensemble des attributions du CSE et devient seul compétent pour négocier, conclure et réviser les accords d'entreprise ou d'établissement. Il a aussi un possible droit de veto sur certaines décisions de l'employeur et notamment en matière d'égalité professionnelle (cf. article L.2321-3 du Code du travail).

b | Les commissions spécifiques dans les entreprises d'au moins 300 salarié.e.s

L'ordonnance n° 2017 - 1386 du 22 septembre 2017 qui a modifié l'organisation de la représentation des salarié.e.s dans l'entreprise (voir **livrets 4 et 5**), maintient la création obligatoire au sein du CSE d'une Commission santé, sécurité et conditions de travail pour les entreprises d'au moins 300 salarié.e.s. Elle intervient sur les thématiques de qualité de vie au travail et de santé genrée.

La commission de l'égalité professionnelle, qui prépare les délibérations du CSE sur la politique égalité professionnelle de l'entreprise, n'est désormais obligatoire qu'en l'absence d'accord spécifique sur les commissions au CSE (cf. article L 2315-56 du Code du travail).

À NOTER

Toute entreprise, quel que soit son effectif, peut conclure un accord collectif majoritaire pour prévoir la création de commissions supplémentaires au sein du CSE, telles que la commission égalité professionnelle ou la CSSCT (cf. article L 2315-45 du Code du travail).

Les institutions représentatives du personnel peuvent également s'impliquer dans la sensibilisation des salarié.e.s, en mettant en place :

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

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

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

Les sections syndicales présentes dans l'entreprise peuvent, elles aussi, mener des actions en vue de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. Elles peuvent également s'associer aux actions menées par la direction et les IRP de l'entreprise.

6 | LES SALARIÉ.E.S

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

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

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

POUR EN SAVOIR PLUS

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

EXEMPLE

SANOFI

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

02 LES ACTEURS EXTERNES

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

1 | LES BRANCHES PROFESSIONNELLES

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

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

EXEMPLE

AFB (ASSOCIATION FRANÇAISE DES BANQUES)

La profession emploie 57% de femmes. La branche se fixe régulièrement, dans différents accords, des objectifs de progression de la part des femmes parmi les cadres. En 10 ans, la part des femmes aura progressé de 13 points. En 2017, plus d'une femme sur 2 est cadre. L'objectif fixé par le Pacte de responsabilité (47% en 2017) est aujourd'hui atteint et légèrement dépassé (48%).

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

EXEMPLE

CONVENTION COLLECTIVE NATIONALE - HOSPITALISATION PRIVÉE

Accord du 12 juin 2018 | Article 3 :

... Le présent accord a pour objectifs de :

› favoriser la mise en œuvre dans chaque entreprise d'une politique visant à l'amélioration de la QVT et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et ainsi corriger des situations de travail génératrices d'une dégradation de la QVT et les éventuelles situations d'inégalité, de non mixité ou de discrimination au sein de la branche ;

› permettre au niveau national et régional, la mutualisation de moyens, l'échange et la valorisation des actions ayant permis significativement une amélioration de la qualité de vie et de la santé au travail, notamment en expérimentant des actions favorisant l'expression des professionnels dans leurs établissements avec la mise en place d'espaces de discussions ou de dialogues des salarié.e.s sur leur travail.

Les unions patronales, aux niveaux départemental ou régional, peuvent elles aussi mener des actions de promotion de l'égalité professionnelle.

Des accords sur l'égalité professionnelle peuvent être conclus avec les pouvoirs publics et/ou les organisations syndicales.
Les fédérations professionnelles ont, elles aussi, un rôle de promotion de l'égalité professionnelle, de relais des bonnes pratiques des entreprises de leur secteur et de toute taille, ainsi que d'accompagnement de celles-ci.

EXEMPLE

MEDEF

Depuis plus de 10 ans, le Medef consacre une partie de ses travaux à la lutte contre les inégalités entre les femmes et les hommes. Chaque année, il définit un plan d'actions sur le sujet, lance différents groupes de travail (GT), réalise des guides et organise des événements à destination des entreprises françaises. En 2018, le Medef a mis en place un GT Égalité salariale qui a été force de propositions pendant les concertations sur le sujet, a délivré un guide et a organisé des rencontres dans les territoires afin d'expliquer la méthode du nouvel index obligatoire. Il a aussi mis en place une hotline sur le sujet.

EXEMPLE

FÉDÉRATION DES ENTREPRISES D'INSERTION

La fédération s'engage pour promouvoir l'égalité femmes-hommes au sein des entreprises adhérentes, entreprises d'insertion et entreprises de travail temporaire d'insertion. Publication d'un cahier thématique, animation d'une journée à destination des femmes dirigeantes d'entreprises d'insertion, sensibilisation en partenariat avec la FNCIDFF (Fédération nationale des centres d'information sur les droits des femmes et des familles) : autant d'actions qui contribuent à l'évolution des pratiques, notamment en matière d'élargissement des choix professionnels. Il s'agit aussi de faire reconnaître les initiatives des entreprises d'insertion en matière sociétale et d'essaimer sur les territoires en sensibilisant l'ensemble des parties prenantes sur l'importance de l'égalité femmes-hommes.

2 | LES ORGANISMES PUBLICS ET COLLECTIVITÉS PUBLIQUES

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

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

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

LÉGISLATION

Le 13 juin 2019, le Conseil européen a adopté une directive concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et aidants (voir **livret 8**), qui vise à accroître la participation des femmes au marché du travail, le recours aux congés familiaux et aux formules souples de travail. Cette directive instaure un congé paternité d'au moins 10 jours ouvrables, rémunéré à un niveau égal à celui actuellement prévu au niveau de l'Union européenne pour le congé de maternité, et 4 mois de congé parental dont 2 mois non transférables entre les parents. Le niveau de rémunération de celui-ci est à fixer par les États membres.

- des organismes publics :
  - Pôle Emploi sur les questions de recrutement et d'orientation professionnelle…,
  - l'Anact/Aract sur les conditions de travail, de santé au travail, de mixité des métiers, l'organisation du travail, l'aménagement des horaires, l'absentéisme…,
  - la Cram (Caisse régionale d'assurance maladie)
  - la Carsat (Caisse d'assurance retraité et santé au travail) sur l'évaluation des risques professionnels,
- l'Éducation nationale peut être un partenaire des entreprises, notamment pour développer l'information sur les métiers et faciliter l'élargissement des choix d'orientation des jeunes, filles et garçons.

À NOTER

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

Cette instance consultative a une triple mission :

› une mission juridique (le CSEP est consulté sur les projets de lois et décrets relatifs à l'égalité professionnelle)

› une mission d'évaluation et de suivi des politiques relatives à l'égalité professionnelle (via un rapport annuel d'activité)

› une mission de proposition d'actions et de mesures tendant à améliorer l'égalité professionnelle, sur la base d'études, de recherches et d'initiatives lancées par ses soins.

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

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

EXEMPLE

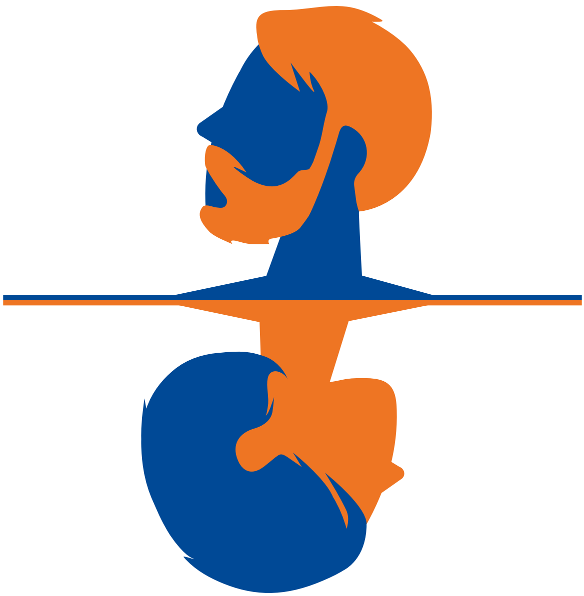
L'ASSOCIATION ARBORUS

L'association Arborus a lancé le 8 avril 2010 le 1er fonds de dotation pour la promotion, en Europe et dans le monde, de l'égalité professionnelle et de l'inclusion.

Son rôle est de créer une culture mondiale de l'égalité femmes-hommes et de structurer des politiques à travers notamment le label GEEIS (Gender equality European & International Standard). Le lancement en 2019, aux Nations Unies, du trophée GEEIS-SDG est la 1ère initiative liant l'égalité professionnelle aux Objectifs du développement durable portés par l'ONU.

4 | LES PARTENAIRES COMMERCIAUX

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



LIVRET 04

LE DIALOGUE SOCIAL

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

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

La loi du 17 août 2015 sur le dialogue social et l'emploi réforme les obligations de l'entreprise dans le domaine. Par ailleurs, l'ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017 réformant le Code du travail est venue modifier les règles de la négociation d'entreprise.

01
LE DIALOGUE SOCIAL EN FRANCE

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

1 | LES OBLIGATIONS D'INFORMATIONS-CONSULTATIONS

Le Comité social et économique dispose d'une compétence générale d'information et de consultation sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise. Par ailleurs, l'employeur est soumis à des textes spécifiques prescrivant des consultations annuelles (voir **livret 5**), avec donc la nécessité de recueillir un avis du CSE, qui s'organisent autour de 3 temps forts :

- une consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise,
- une consultation sur la situation économique et financière de l'entreprise,
- une consultation sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi (voir **livret 5**).

C'est cette dernière consultation qui inclut le thème de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (cf. article L. 2312-26 du Code du travail).

En vue de ces consultations annuelles, l'employeur met à disposition du CSE, dans la Base de données économiques et sociales (voir **livret 2**), les informations et les indicateurs chiffrés sur la situation comparée des femmes et des hommes au sein de l'entreprise, ainsi que l'accord relatif à l'égalité professionnelle ou, à défaut, le plan d'actions (cf. article L. 2312-26 II 2° du Code du travail).

Dans les entreprises d'au moins 300 salarié.e.s, le CSE peut faire appel à un expert habilité de son choix (cf. article L. 2315-94 3° L.2315-95 du Code du travail) en vue de préparer la négociation sur l'égalité professionnelle.

L'article R. 2312-6 du Code du travail, fixe les modalités et les délais de consultation du CSE, en l'absence d'accord prévoyant d'autres délais. Le CSE est réputé avoir été consulté et avoir rendu un avis négatif à l'expiration d'un délai de :

- 1 mois,
- 2 mois : en cas d'intervention d'un expert,
- 3 mois : en cas d'intervention d'une ou plusieurs expertises dans le cadre de consultation dans une entreprise à établissements multiples.

Ces délais courent à compter de la communication par l'employeur des informations rendues obligatoires par le Code du travail, ou de leur mise à disposition au sein de la BDES (cf. article R.2312-5 du Code du Travail).

À NOTER

CAS DES ENTREPRISES A ETABLISSEMENTS MULTIPLES

Lorsqu'il y a lieu de consulter à la fois le comité social et économique central et un ou plusieurs comités d'établissement, les délais prévus ci-dessus s'appliquent au comité social et économique central. Dans ce cas, l'avis de chaque comité d'établissement est rendu et transmis au comité social et économique central, au plus tard 7 jours avant la date à laquelle ce dernier doit se prononcer. Le comité d'établissement qui laisse passer ce délai est réputé avoir été consulté et avoir rendu un avis négatif.

2 | LES OBLIGATIONS DE NÉGOCIATION DANS LES ENTREPRISES

Elles s'imposent aux entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives.

L'ordonnance du 22 septembre 2017 a maintenu une négociation obligatoire selon 3 grandes thématiques :

- la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée,
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail,
- la gestion des emplois et des parcours professionnels, dans les entreprises d'au moins 300 salarié.e.s.

Voir **tableau page suivante.**

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

PENSER "ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE" DANS TOUTES LES NÉGOCIATIONS

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

L'ordonnance n° 2017-1385 du 22 septembre 2017 remodèle les dispositions relatives à la négociation obligatoire en ouvrant la possibilité d'adapter, par accord, ces obligations de négocier.

a | Les modalités des négociations

- Périodicité et contenu des négociations

Les négociations sur les thématiques 1 et 2, rémunération et égalité professionnelle, devaient se tenir annuellement avant la mise en place des ordonnances réformant le Code du travail. Elles correspondaient aux Négociations annuelles obligatoires, dites NAO. Depuis, les négociations obligatoires sont encadrées par un dispositif nouveau. Les dispositions supplétives, c'est-à-dire minimales, du Code du travail peuvent être adaptées par accord, sous réserve de respecter un certain nombre de dispositions d'ordre public, c'est-à-dire obligatoires (voir **tableau page suivante**). La première d'entre elle étant le principe selon lequel il faut négocier sur l'égalité professionnelle tous les 4 ans. Cette adaptation peut se faire de 2 manières :

Dispositions supplétives (voir **livret 2**)

THÉMATIQUE	PÉRIODICITÉ	CONTENU DE LA NÉGOCIATION
-1- NÉGOCIATION SUR LA RÉMUNÉRATION, LE TEMPS DE TRAVAIL ET LE PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE	Tous les ans	› salaires effectifs › durée effective et organisation du temps de travail, mise en place du temps partiel, réduction du temps de travail › intéressement, participation, épargne salariale, affectation des sommes collectées › suivi de la mise en œuvre des mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes
-2- NÉGOCIATION SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL	Tous les ans	› articulation entre la vie personnelle et professionnelle pour les salarié.e.s › objectifs et mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salarié.e.s à temps partiel (y compris prise en charge par l'employeur du supplément des cotisations retraite) et de mixité des emplois › mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle › mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleur.euse.s handicapé.e.s › modalités de définition d'un régime de prévoyance et de remboursements complémentaires de frais de santé en l'absence d'accord de branche ou d'entreprise › l'exercice du droit d'expression directe et collective des salarié.e.s, notamment au moyen des outils numériques › modalités d'exercice du droit à la déconnexion
-3- NÉGOCIATION SUR LA GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS	Tous les 3 ans	› mise en place d'un dispositif de GPEC et mesures d'accompagnement associées › conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise › grandes orientations à 3 ans de la formation professionnelle et objectifs du plan de formation › perspectives de recours aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires › information des entreprises sous-traitantes sur les orientations stratégiques de l'entreprise les impactant › déroulement de carrière des salarié.e.s exerçant des responsabilités syndicales et exercice de leurs fonctions

› L'article L. 2242-10 du Code du travail autorise, à l'initiative de l'employeur ou d'un syndicat représentatif, l'ouverture d'une négociation "globale" en amont, sur les négociations obligatoires. Elle peut aboutir à un accord global (d'une durée limitée à 4 ans) aménageant les négociations obligatoires. Cet accord doit impérativement préciser les thèmes des négociations et leur périodicité, le contenu de chacun des thèmes, le calendrier et les lieux des réunions, les informations transmises et les modalités de suivi des engagements.

› En l'absence d'accord global, un accord spécifique à chaque thématique peut prévoir un calendrier propre à sa renégociation, dans la limite de 4 ans (Pour les PME, voir **livret 5**).

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

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

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

EXEMPLE

LVMH

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

3 | LA MISE EN ŒUVRE DES NÉGOCIATIONS

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

Possibilités d'accords d'adaptation (voir **livret 2**)

THÉMATIQUE	PÉRIODICITÉ	CONTENU DE LA NÉGOCIATION
ACCORD GLOBAL SUR LES 3 THÉMATIQUES (CF. ARTICLE L. 2242-10)	Au moins tous les 4 ans	› La durée de l'accord est limitée à 4 ans › L'accord définit obligatoirement : les thèmes des négociations et leur périodicité, le contenu de chacun des thèmes, le calendrier et les lieux des réunions, les informations transmises et les modalités de suivi des engagements
CLAUSE SPÉCIFIQUE DE L'ACCORD SUR UNE DES 3 THÉMATIQUES (CF. ARTICLE L. 2242-12)	Au moins tous les 4 ans	› Voir ci-dessus, contenu supplétif de l'accord

a | Le diagnostic

La phase de diagnostic est fondamentale car elle va déterminer les conditions de négociation entre partenaires sociaux. Ce diagnostic qui s'appuiera notamment sur la BDES (voir **livret 2**) devra idéalement être partagé par les 2 parties à la négociation. Dans le cas où les négociateur.rice.s considéreraient nécessaire de recourir à un tiers, notamment pour définir les éléments de méthodologie de la mesure des écarts de salaires, il est recommandé qu'ils s'entendent sur le choix du prestataire pour éviter de débattre de la véracité et pertinence des chiffres. Néanmoins, dans le cadre des négociations sur l'égalité professionnelle, le CSE peut recourir à un expert habilité de son choix. Le diagnostic pourra être formalisé dans le cadre d'un accord d'entreprise qui précédera la négociation proprement dite sur le protocole et les solutions à mettre en œuvre.

b | Le processus de négociation

Les négociations doivent s'engager de manière "loyale et sérieuse" (cf. article L. 2222-3-1 du Code du travail). Cela suppose que l'entreprise ait :

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

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

3 | répondu aux éventuelles propositions des organisations syndicales (voir **livret 5**).

SANCTIONS

À défaut d'initiative de l'employeur depuis plus de 12 mois suivant l'achèvement de la précédente négociation, celle-ci doit être engagée dans les 15 jours suivant la demande de l'une des organisations syndicales de salarié.e.s représentatives dans l'entreprise. Le non-respect de ces dispositions est pénalement sanctionné comme un délit d'entrave passible d'un an d'emprisonnement et de 3 750€ d'amende.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

MIXITÉ DANS LES ÉQUIPES DE NÉGOCIATION

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

LÉGISLATION

Le Code du travail prévoit une représentation équilibrée des femmes et des hommes sur les listes de candidats. En effet, selon l'article L.2314-30, pour chaque collège électoral, les listes de candidats doivent être composées d'un nombre de femmes et d'hommes correspondant à la part des femmes et des hommes inscrits sur la liste électorale de l'entreprise. Les listes sont composées alternativement d'un.e candidat.e de chaque sexe "jusqu'à épuisement des candidats d'un des sexes." Le non-respect de ces dispositions peut amener un juge "saisi dans le cadre d'un contentieux" à annuler l'élection de certains candidats et imposer l'organisation d'élections partielles.

À NOTER

FACILITER L'EXÉCUTION DU MANDAT DES IRP

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

c | L'aboutissement des négociations

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

POINT DE VIGILANCE

PLAN VS STRATEGIE D'ACTIONS

Le terme "plan d'actions" vise les mesures unilatérales obligatoirement prises par l'employeur, à défaut d'accord. La "stratégie d'actions" renvoie d'une part, à la BDES qui suppose une mise en œuvre discutée et partagée en CSE (voir **livret 2**) et d'autre part, à une étape située en amont de la négociation d'un accord.

LÉGISLATION

L'article R.2242-2 du Code du travail précise le contenu de l'accord ou, à défaut du plan d'actions relatif à l'égalité professionnelle. Il s'agit d'objectifs de progression et d'actions permettant de les atteindre, portant sur les domaines suivants : embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, sécurité et santé au travail, rémunération effective et articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale.

Pour les entreprises de moins de 300 salarié.e.s, les objectifs et actions doivent porter sur au moins 3 de ces 9 domaines.

Pour les entreprises de plus de 300 salarié.e.s, les objectifs et actions doivent porter sur au moins 4 de ces 9 domaines (voir **livret 5**).

EXEMPLE

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La Société Générale SA en France a signé en décembre 2018 un nouvel accord sur l'égalité professionnelle confirmant la politique volontariste du groupe en matière de promotion de la mixité, en prévoyant notamment la poursuite du programme de résorption des écarts salariaux non justifiés entre les femmes et les hommes, avec un budget de 7 millions d'euros pour les années 2019 - 2021. L'accord reprend également les engagements de l'entreprise en matière de promotion, de formation, de neutralisation de l'impact des congés de maternité et de l'équilibre vie privée - vie professionnelle.

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Pôle emploi a signé un accord relatif à l'égalité professionnelle femmes-hommes et à la conciliation vie professionnelle, familiale et personnelle le 16 octobre 2015 pour 3 ans et prolongé jusqu'au 1er avril 2020. Il contient divers objectifs :

› garantir l'égalité de traitement des candidatures entre les femmes et les hommes,

› poursuivre l'application d'une politique de formation exempte de discrimination,

› offrir les mêmes possibilités d'évolution professionnelle aux femmes et aux hommes et de ce fait, accroître la part des femmes dans les postes de cadres,

› faire progresser la mixité dans les différents métiers de Pôle emploi,

› s'assurer de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes et garantir des politiques de promotion et opérations de carrière non discriminantes au regard du genre,

› préserver l'équilibre vie privée - vie professionnelle,

› lutter contre les stéréotypes liés au genre.

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

L'accord égalité professionnelle entre les femmes et les hommes prévoit de recruter 50% de femmes à horizon 2022.

SANCTIONS

Pour les entreprises de plus de 50 salarié.e.s, l'absence d'accord relatif à l'égalité professionnelle ou de plan d'actions unilatéral portant sur le même thème est sanctionnée par une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale de la période au cours de laquelle l'entreprise est restée sans accord ni plan d'actions (cf. article L.2242-8 du Code du travail). La loi du 4 août 2014 ajoute à cette sanction l'interdiction de soumissionner à un marché public, ou à une convention de partenariat public-privé (voir **livret 2**).

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

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

EXEMPLE

AIR FRANCE

Dès 2002, Air France s'est inscrit dans une politique volontariste en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes par la signature d'accords triennaux successifs. Le 5ème accord d'Air France, signé pour la période 2018-2021, confirme la volonté de la compagnie d'inscrire l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes comme un enjeu majeur et un axe de progrès continu dans sa gestion des ressources humaines.

EXEMPLE

EXTRAIT D'UN GUIDE D'AUTOÉVALUATION DE SUIVI D'ACCORD

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

ARTICLES DE L'ACCORD	ENGAGEMENTS	APPLIQUÉ / NON APPLIQUÉ	PLANS D'ACTIONS
ARTICLE 3-1 ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES À RESPONSABILITÉ	Réaliser un suivi sexué des comités de carrières.		
	Identifier un vivier féminin pour les fonctions de managers et accompagner dans la préparation et l'exercice des responsabilités managériales.		
ARTICLE 3-2 MIXITÉ DES FILIÈRES PROFESSIONNELLES ET FÉMINISATION DES POSTES	Promouvoir la féminisation des métiers et filières.		
ARTICLE 3-3 LA MIXITÉ ET LA FÉMINISATION DES EMPLOIS INTÉGRÉES DANS LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES	Prendre en compte la situation du personnel féminin dans l'Observatoire des Métiers.		
ARTICLE 3-4 L'ACCÈS À LA FORMATION, LEVIER DES TRANSFORMATIONS	Suivre l'accès des salariées à la formation.		
	Recenser et suivre par genre, les personnes sans formation depuis 3 ans.		
	Suivre par genre l'accès aux formations Top Compétences.		

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

Source : Groupe PSA

Certaines entreprises créent des outils d'autoévaluation, comme par exemple des guides d'autoévaluation, pour assurer un suivi d'application. Ce suivi leur permet de définir des plans d'actions qui sont ensuite mis en œuvre au niveau de chacun de leurs sites.

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

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

EXEMPLE

SNCF

La SNCF dispose d'un guide à destination des managers et acteurs RH pour les aider à comprendre les principaux enjeux de la mixité et ce que l'on attend d'eux. Il est accessible sur le site Intranet de la SNCF et a été envoyé aux managers. Leur objectif est "de recruter chaque année au minimum le nombre de femmes reflétant la part de candidatures reçues (pour les collèges exécution et maîtrise), ou une part de femmes au minimum analogue à celle sortant du système éducatif (pour le collège cadre), avec des formations correspondant aux besoins de l'entreprise. Parallèlement, il s'agit de favoriser aussi la masculinisation de métiers majoritairement exercés par des femmes".

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

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

a | Le recours à des organismes extérieurs (voir livret 5)

Les entreprises, quelle que soit leur taille, peuvent bénéficier d'informations, d'aide au conseil, de la mutualisation d'outils apportées par des acteurs tels que l'Etat, les branches professionnelles, les fédérations professionnelles, les chambres consulaires, les unions patronales, syndicales, ou bien encore les Opérateurs de compétences (Opco).

b | La continuité des acteurs impliqués

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

c | La montée en compétences des acteurs

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

d | L'approfondissement des analyses

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

e | L'accès aux informations de GRH pour les représentants du personnel

Afin d'ancrer les actions de sa politique d'égalité professionnelle, l'entreprise peut produire des indicateurs – complémentaires à la BDES ou non – et les diffuser aux directions des ressources humaines et managers. Ils peuvent porter sur les entretiens avant et/ou après congés (maternité, paternité, parental) ou bien encore sur le retour au poste du.de la salarié.e 1 an après son congé, afin de s'assurer de l'efficience de ce retour. Une appropriation commune – employeur et IRP - des analyses chiffrées nécessaires est primordiale ; ce qui signifie une totale transparence entre les 2 parties et en parallèle, un engagement de confidentialité de la part des destinataires de ces informations.

EXEMPLE

RATP

La Direction de la RATP et l'ensemble des organisations syndicales représentatives, CFE-CGC, CGT, UNSA ont signé le 20 mars 2019, le 5ème accord sur l'égalité professionnelle et salariale femmes-hommes de l'entreprise. D'abord, cette négociation a été précédée de plusieurs audiences en bilatérale avec chaque organisation syndicale représentative. Puis, pour disposer des mêmes informations, la direction a débuté le processus de négociation par une première série d'audiences visant à présenter aux organisations syndicales représentatives le bilan de l'accord égalité. Le benchmark réalisé en vue d'alimenter la réflexion sur le projet d'accord a été partagé avec les différents partenaires sociaux. Enfin, les séries d'audiences suivantes ont permis de co-construire le projet d'accord final. Toutes ces étapes ont été partagées, en parallèle, avec les RRH de département en vue d'une meilleure appropriation.

f | L'articulation avec d'autres accords

Les thèmes traités dans un accord sur l'égalité professionnelle peuvent avoir des liens avec d'autres négociations, notamment les 2 autres grands sujets obligatoires de négociation (voir **tableau pages précédentes**) ou bien encore dans le cadre de la gestion des seniors et des négociations portant sur la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Une bonne cohérence est donc importante et si possible une synergie entre ces différents processus de négociation. Cela suppose, pour les partenaires sociaux engagés dans ces négociations, à quelque échelon que ce soit de l'entreprise, d'assurer chacun de son côté, les mises en commun et les échanges nécessaires. Il est important que les "spécialistes" de l'égalité professionnelle, aussi bien du côté de la direction que du côté syndical, ne soient pas isolés dans leur thématique par rapport aux autres thèmes (qui pourraient être jugés plus stratégiques) et que leur apport ou leur point de vue soit intégré.

EXEMPLE

SANOFI

Depuis 2015, en France, 6 accords ayant toujours cours en 2019 concernant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, et d'autres sujets y afférant comme la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, ... ainsi que 8 avenants (entre autres sur la dépendance et l'accompagnement des salarié.e.s aidant.e.s,...) ont été conclus avec les organisations syndicales représentatives.

02
LE DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN ET INTERNATIONAL

Les entreprises implantées à l'international peuvent, au-delà des obligations légales de négociation en France, porter les questions d'égalité professionnelle au niveau européen ou au niveau mondial.

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

- mise en cohérence des engagements pris en France avec des engagements qui pourraient être pris dans d'autres pays,
- réponse aux attentes des investisseurs engagés socialement et des agences de notation extra financière qui apprécient l'entreprise dans sa globalité internationale (voir **livret 1**),
- mise en œuvre d'une politique de recrutement, de rémunération et de formation homogène permettant la mobilité des salarié.e.s et une politique de gestion des salarié.e.s au sens plus global,
- possibilité donnée aux différents pays d'échanger leurs bonnes pratiques,
- création d'une culture de groupe autour de principes comme la non-discrimination, le bien-être au travail, ou plus globalement autour de la RSE,
- image positive de l'entreprise auprès des consommateur.rice.s, des candidat.e.s aux recrutements et des investisseurs.

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

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

1 | LES MODALITÉS DES NÉGOCIATIONS

L'entreprise pourra faire le choix de dialoguer avec :

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

POUR EN SAVOIR PLUS

https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX:32009L0038

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

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

- intégrer l'égalité professionnelle dans ses engagements RSE.

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

- économique et gouvernance,
- environnement,
- social et sociétal couvrant le respect des Droits de l'Homme et les relations avec la sous-traitance, les partenaires commerciaux,...

Les ACI peuvent affirmer le principe de non-discrimination et d'égalité femmes-hommes. Ils peuvent également formaliser des engagements à mettre en œuvre, et des actions concrètes et précises.

EXEMPLE

TOTAL

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

- intégrer l'égalité professionnelle dans le cadre d'engagements contre les discriminations et de promotion de la diversité.

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

  - l'égalité des chances
  - la diversité

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

EXEMPLE

BNP PARIBAS

Avant la signature en 2018 d'un accord cadre mondial avec Uni Global Union, le groupe avait signé le 16 septembre 2014 un accord européen sur l'égalité professionnelle. Deuxième volet de sa charte sociale européenne, il vise à garantir à chaque femme et à chaque homme une égalité de traitement fondée sur les compétences et les performances, à toutes les étapes de leur vie professionnelle.

EXEMPLE

CARREFOUR

Carrefour implique ses partenaires sociaux au niveau européen sur le sujet de l'égalité professionnelle. Carrefour a signé un accord-cadre en 2018 qui s'inscrit dans la continuité des accords précédemment conclus par le groupe avec UNI Global Union en 2001 et en 2015.
L'objectif est de promouvoir un dialogue social permanent et constructif, qui respecte notoriété, image et confidentialité. Des représentant.e.s de Carrefour sont conviés annuellement à échanger avec les organisations syndicales des pays dans lesquels le groupe est implanté.

À NOTER

SIGNER UN ACCORD MONDIAL OU EUROPEEN ?

Souvent, les entreprises qui négocient des accords thématiques le font de manière plus approfondie et davantage sur un périmètre européen. Quelques facteurs peuvent expliquer cela :

› L'existence d'un CEE facilite le suivi d'un accord-cadre,

› L'échelle choisie (niveau européen ou international) dépend de la taille de l'entreprise,

› L'homogénéité du cadre réglementaire européen facilite la mise en place d'accord-cadre.

b | Le choix des interlocuteurs syndicaux

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

EXEMPLE

BNP PARIBAS

Un tournant décisif a été pris le 18 septembre 2018 avec la signature de « l'Accord sur les droits fondamentaux au travail et la mise en place d'un socle social » avec Uni Global Union. Il généralise à l'ensemble des salarié.e.s du groupe BNP Paribas les mesures issues de l'accord européen pour l'égalité professionnelle femmes-hommes signé en septembre 2014, en garantissant une égalité de traitement (recrutement, formation et évolution professionnelle).

EXEMPLE

EDF

En 2018, EDF a signé un nouvel accord protégeant les droits humains et sociaux des 160 000 salarié.e.s du groupe dans 24 pays différents. Cet accord international est le fruit de l'engagement de toutes les parties prenantes dans la négociation. Il résulte d'une méthode de co-construction et de négociation avec 11 fédérations syndicales nationales des sociétés du groupe EDF et 2 fédérations syndicales mondiales, IndustriALL Global Union et ISP. Les 13 fédérations sont signataires de cet accord. Il comprend plusieurs engagements importants et innovants en matière de responsabilité sociale, comme par exemple la lutte contre la violence et le harcèlement au travail, l'égalité entre les femmes et les hommes, et la lutte contre les discriminations relatives à l'orientation sexuelle.

Quels interlocuteurs pour un dialogue social transnational ?

	NIVEAU EUROPÉEN	NIVEAU MONDIAL
INTERNE	› Comité d'entreprise européen › Comité de groupe › Instance de dialogue social	Comité de groupe mondial
EXTERNE	Fédération(s) syndicale(s) européennes du (des) secteur(s) d'appartenance	Fédération(s) syndicale(s) mondiales du (des) secteur(s) d'appartenance

c | Le périmètre d'application de l'accord

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

- aux sociétés du groupe,
- aux filiales majoritaires (sous influence dominante de la société mère ou présence significative),
- aux filiales minoritaires ou simples,
- aux fournisseurs et sous-traitants. Pour ces derniers, et sans que l'entreprise donneuse d'ordres ne se rende coupable, d'ingérence, l'accord peut prévoir que le non-respect des engagements conduise à la dénonciation des relations contractuelles.

d | Le contenu des thèmes de négociation

Les questions abordées peuvent s'appuyer sur le contenu des négociations à l'échelle nationale (voir **1ère partie de ce livret**) du respect des Droits Humains Fondamentaux, du "devoir de vigilance" (cf. loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre).

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

LE SUIVI DE L'ACCORD

Les partenaires sociaux pourront aussi définir des outils et indicateurs de suivi des engagements pris dans l'accord cadre et prévoir le rôle de chacun dans ce suivi, y compris à un niveau local, par exemple par le biais de questionnaires permettant d'évaluer le niveau de chaque filiale ou entité en fonction de sa zone géographique, et au regard des objectifs fixés dans l'accord cadre.

Ci-après un exemple concernant l'engagement sur l'élimination de la discrimination et la promotion de l'égalité des chances :

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

Source : Groupe PSA

EXEMPLE

EDF

A l'échelle locale, un dialogue entre le management et les représentant.e.s des salarié.e.s est établi pour permettre des échanges sur les initiatives à prendre, les plans d'actions et les modalités de mise en œuvre de l'accord, dans une démarche d'amélioration continue. Ceux-ci doivent prendre en compte les caractéristiques économiques, culturelles, professionnelles et réglementaires locales. Ce dialogue donne lieu à au moins une réunion par an entre la direction et les syndicats/représentant.e.s des salarié.e.s.

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

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

- Les engagements de l'ONU

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

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

- ONU Femmes
  Structure créée en 2011 par l'Assemblée générale des Nations unies en vue de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

Schneider Electric est devenu en 2019 la 1ère entreprise multinationale dont l'intégralité de l'équipe de direction au niveau mondial adhère aux principes d'autonomisation des femmes (Women's Empowerment Principles : WEP) des Nations unies. Outre Jean-Pascal Tricoire, Président-Directeur général de Schneider Electric, chacun des présidents de pays du groupe, dirigeant au moins 10 collaborateurs a également signé personnellement les WEPs, renforçant davantage l'engagement de Schneider Electric en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'inclusion. Tous les présidents pays se sont mobilisés en faveur des WEPs à promouvoir l'égalité femmes-hommes partout dans le monde afin d'affirmer localement l'ambition de Schneider Electric d'offrir des chances égales de réussite aux femmes et aux hommes. Ils les aident à progresser dans leur parcours professionnel, ils s'associent avec des organisations externes partageant les mêmes valeurs et portent cette ambition au sein de l'écosystème en général.

À NOTER

ONU FEMMES ET LES WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES

Les Women's Empowerment Principles ou Principes d'autonomisation des femmes sont le fruit d'une alliance entre ONU Femmes et UN Global Compact. Ce sont 7 principes auxquels les entreprises peuvent adhérer pour promouvoir l'égalité femmes-hommes dans leur environnement professionnel. Ils leurs fournissent des orientations pour leur permettre d'agir en faveur de l'égalité.

Les 7 Women's Empowerment Principles sont :

› mettre en place une gouvernance favorable à l'égalité des sexes au plus haut niveau de l'entreprise,

› traiter tou.te.s les femmes et les hommes de manière équitable au travail - respecter et soutenir les droits humains et agir contre les discriminations,

› garantir la santé, la sécurité et le bien-être des travailleur.euse.s des 2 sexes,

› promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes,

› mettre en œuvre des mesures permettant d'autonomiser les femmes au service du développement des entreprises,

› promouvoir l'égalité grâce à des initiatives portées par les collaborateur.rice.s et à leur implication,

› mesurer et faire connaître les progrès réalisés en faveur de l'égalité des sexes.

Les entreprises signataires des WEPs s'engagent au niveau national et international selon leurs activités. Elles deviennent membres d'une communauté de partage de bonnes pratiques en participant de manière volontaire à l'amélioration des conditions de travail et à l'évolution de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Plus de 970 entreprises dans le monde ont déjà signé cette charte, parmi lesquelles figurent BNP Paribas, Carrefour, L'Oréal, Total, PwC, Natixis, LVMH, Axa, Schneider Electric, Danone, Nestlé, La Poste, Kering,...

Plus d'informations : https://www.empowerwomen.org/en/weps/about#sthash.evlhKLrp.dpuf

EXEMPLE

KERING

Signataire des Women's Empowerment Principles en 2010, Kering s'engage activement en faveur des femmes, à travers la Fondation Kering, qui lutte contre les violences faites aux femmes, mais également auprès de ses collaborateurs en favorisant l'accès des femmes aux postes à responsabilité et plus largement en diffusant une culture d'égalité au sein du groupe.

▶ Les conventions de l'OIT

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

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

› convention n°183 de 2000 sur la protection de la maternité,

› convention n°190 de 2019 concernant l'élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail.

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

▶ Les principes directeurs de l'OCDE
Édictés en 2000, ils ont été révisés en 2011. Ils sont applicables aux entreprises multinationales qui s'engagent "à ne pas pratiquer de discrimina-

tions envers leurs salarié.e.s en matière d'emploi ou de profession, telles que le sexe...".

- Les engagements et déclarations signés au cours de sommets internationaux tels que les G7 et G20.

À NOTER

L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES PORTÉE AU NIVEAU DES NÉGOCIATIONS INTERNATIONALES

Le sujet de l'égalité femmes-hommes est porté dans le cadre du multilatéralisme et a été inscrit comme une priorité lors des sommets du G7 ou du G20 des dernières années.

Les différents groupes d'engagements qui échangent en amont de ces sommets : B7 (Business 7), L7 (Labour 7) mais aussi W7 (Women 7) préparent des recommandations concrètes sur ce sujet à l'adresse des gouvernements.

Dans le cadre de la présidence française du G7 en 2019, dont le sujet était la lutte contre les inégalités, l'égalité femmes-hommes a constitué une priorité et a été abordé lors de toutes les réunions ministérielles. Pour la 1ère fois, les organisations syndicales internationales (ITUC et TUAC), les organisations d'employeurs internationales (OIE et BIAC) et les pays du G7 ont signé une déclaration tripartite sur la lutte contre les inégalités sociales dont l'un des 4 points a été l'égalité femmes-hommes.

- La charte des droits fondamentaux, notamment l'article 23.

- Le socle européen des droits sociaux, notamment le Principe 2.

- La Charte européenne révisée du Conseil de l'Europe, notamment l'article 20.

- Les directives de l'Union européenne

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

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

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

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

  - directive 2019/1158 du 20 juin 2019 concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants.

À NOTER

RESSOURCES ET ACTIONS RÉCENTES DE L'UNION EUROPÉENNE

› Le cadre financier pluriannuel (CFP 2014-2020) et le programme "Droits, égalité et citoyenneté."
Ce programme finance des projets visant à la réalisation de l'égalité entre les hommes et les femmes et à la cessation de la violence à l'encontre des femmes.

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

› La charte des femmes et l'engagement stratégique pour l'égalité de genre 2016-2019.
Le 5 mars 2010, la Commission a adopté la charte des femmes, dans le but de renforcer la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes en Europe et dans le monde.
Puis, en décembre 2015, la Commission a publié son engagement stratégique pour l'égalité de genre 2016-2019 dans le prolongement de sa stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2010-2015).

Source : http://www.europarl.europa.eu/

3 | LE SUIVI DES ENGAGEMENTS

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

a | La mise en place d'indicateurs

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

- leur Déclaration de performance extra-financière ou DPEF, en France,
- la Global Reporting Initiative ou GRI au niveau mondial,
- leur "communication sur le progrès" (communication on progress : COP) dans le cadre de leurs engagements au niveau onusien et structurés autour des Objectifs de développement durable (ODD).

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

b | Le processus de déclinaison des engagements au niveau local

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

À NOTER

LA HIÉRARCHIE DES NORMES

Il est important de préciser que les engagements figurant dans une convention à laquelle l'entreprise adhère et/ou dans un accord européen ou international qu'elle a négocié ne remettent pas en cause les dispositions les plus favorables existant dans les sociétés du groupe ou découlant de la législation.

c | Le contrôle des engagements

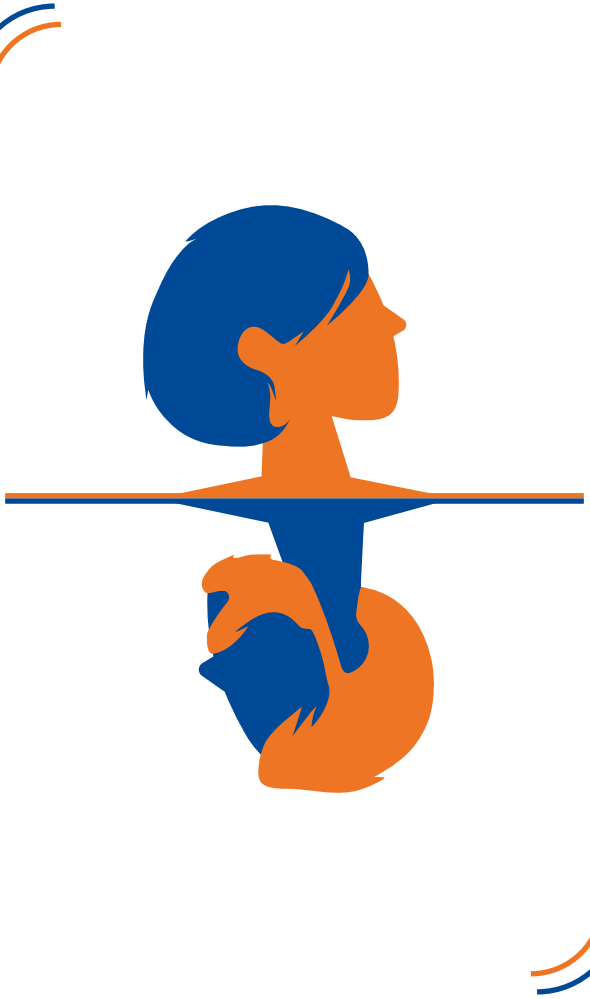
Celui-ci peut passer par la mise en place :

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

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

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

- de l'Organisation internationale du travail (OIT) dans le cadre de programmes de formation accessibles aux représentants syndicaux comme aux représentants de la direction,
- de l'ONU et plus particulièrement Onu Femmes,
- de l'Union Européenne.



LIVRET 05

LES ENJEUX DANS LES PME

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

- un enjeu de conformité réglementaire (voir **livrets 2, 4 et 6**),
- un enjeu économique (recruter les talents et assurer la réputation de l'entreprise auprès des clients),
- un enjeu social.

Les entreprises peuvent s'inscrire dans une démarche volontaire de promotion de l'égalité professionnelle, par la voie du dialogue social, en recourant aux nouvelles possibilités de négociation, notamment par référendum auprès des salarié.e.s.

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

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

1 | ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS

Dans un marché de l'emploi en tension, le management des ressources humaines constitue l'un des facteurs de compétitivité des entreprises. C'est vrai aussi pour les PME et TPE (Très petites entreprises) y compris lorsqu'elles n'ont pas de service RH dédié. En ce sens, les engagements et les actions concrètes autour de l'égalité professionnelle peuvent être des leviers forts en matière d'attractivité et de fidélisation des collaborateur.rice.s. Dans un marché de l'emploi tendu, où les profils qualifiés sont très recherchés, une politique claire et visible sur la thématique de l'égalité professionnelle contribue à la "marque employeur" et ainsi à la réputation de l'entreprise.

2 | SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

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

3 | INNOVER ET CRÉER DE LA VALEUR

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

02
LES OBLIGATIONS LÉGALES ET SANCTIONS

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

1 | QUELLE QUE SOIT LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

a | Le principe de non-discrimination

La loi prévoit une interdiction de discriminer entre les femmes et les hommes (cf. article L.1132-1 et L.1142-1 du Code du travail, voir **livret 8)** et cette interdiction est valable pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille : "il incombe à l'employeur de prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et les mesures permettant de les atteindre :

1 | dans les entreprises dépourvues de délégué.e syndical.e (voir **livret 3**),

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

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

b | L'objectif de suppression des écarts de rémunération

La loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" a introduit dans le Code du travail un objectif de suppression des écarts de rémunération (cf. article L.1142-7). Tous les employeurs, quel que soit l'effectif de leur entreprise, doivent prendre en compte cet objectif.

Pour les entreprises de plus de 50 salarié.e.s, la loi fait de cet objectif une obligation de résultats, en leur imposant, à compter du 1er mars 2020, le calcul et la publication chaque année d'un index de l'égalité et la mise en œuvre de mesures de rattrapage salarial lorsque le niveau de résultat de l'index est inférieur à 75 points (voir **livret 2)**.

2 | LES CONSULTATIONS OBLIGATOIRES

Dans les entreprises de plus de 50 salarié.e.s, dotées d'un Comité social et économique, celui-ci détient une compétence générale d'information et de consultation sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise (cf article L.2312-8 du Code du travail).

À NOTER

INFORMATION, CONSULTATION, NÉGOCIATION : LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR VIS-À-VIS DES IRP

› information : au sens strict, il s'agit de fournir des éléments précis aux IRP dans un domaine donné afin d'annoncer un événement, une mesure à venir ou déjà effective. L'information simple n'implique pas de discussions ou d'échanges obligatoires entre les parties.

› consultation : la consultation est une prérogative du CSE. Elle consiste à recueillir un avis sur une mesure qui n'a pas encore été prise mais qui est sérieusement envisagée, sur une décision projetée, sur un document à l'état de projet. La consultation doit être précédée de l'information du CSE sur le projet afin que celui-ci soit en mesure de rendre un avis. À noter que, dans la quasi-totalité des cas, la loi n'exige pas d'avis favorable pour que le projet soit mis en place. L'avis est donc consultatif.

› négociation : la négociation se fait en vue d'un accord entre l'employeur et délégué.e.s syndicaux.ales, ou salarié.e.s mandaté.e.s, au sein des instances de représentation du personnel (à défaut les salarié.e.s peuvent directement donner leur avis par voie référendaire sur un texte proposé). La négociation suppose une information préalable. La loi fixe plusieurs thèmes de négociations obligatoires dans les entreprises, dont l'égalité professionnelle fait partie. Le champ de la négociation d'entreprise concerne tous les thèmes des relations collectives de travail : salaires, temps de travail, conditions d'emploi et de travail, formation, garanties sociales. Si à l'issue des négociations un accord ne peut être conclu, un procès-verbal de désaccord est rédigé et acté par les 2 parties.

Par ailleurs, des textes spécifiques prescrivent des consultations annuelles, nécessitant le recueil d'un avis du CSE, qui s'organisent autour de 3 temps forts (cf article L.2312-17 du Code du travail) :

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

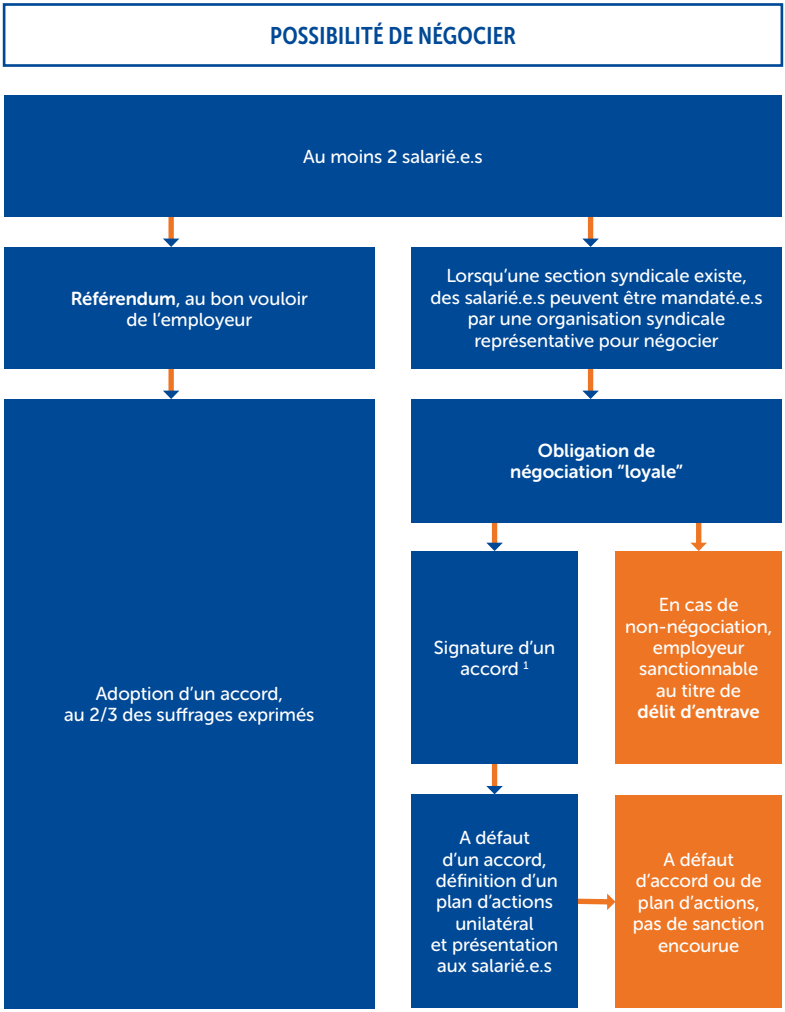
Ce dernier point comprend l'évolution de l'emploi, les conditions de travail et 15 autres thèmes dont l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (voir tableau **livret 4**).

Cette consultation s'appuie sur les informations mises à disposition par l'employeur dans la BDES (voir **livret 2**). Dans les entreprises de moins de 300 salarié.e.s, les données relatives à l'égalité professionnelle se répartissent en 2 grands volets : l'analyse des données chiffrées et la stratégie d'actions.
Les informations utilisées pour les consultations obligatoires peuvent aussi alimenter les négociations obligatoires, dans les entreprises qui y sont soumises.

3 | LES NÉGOCIATIONS OBLIGATOIRES

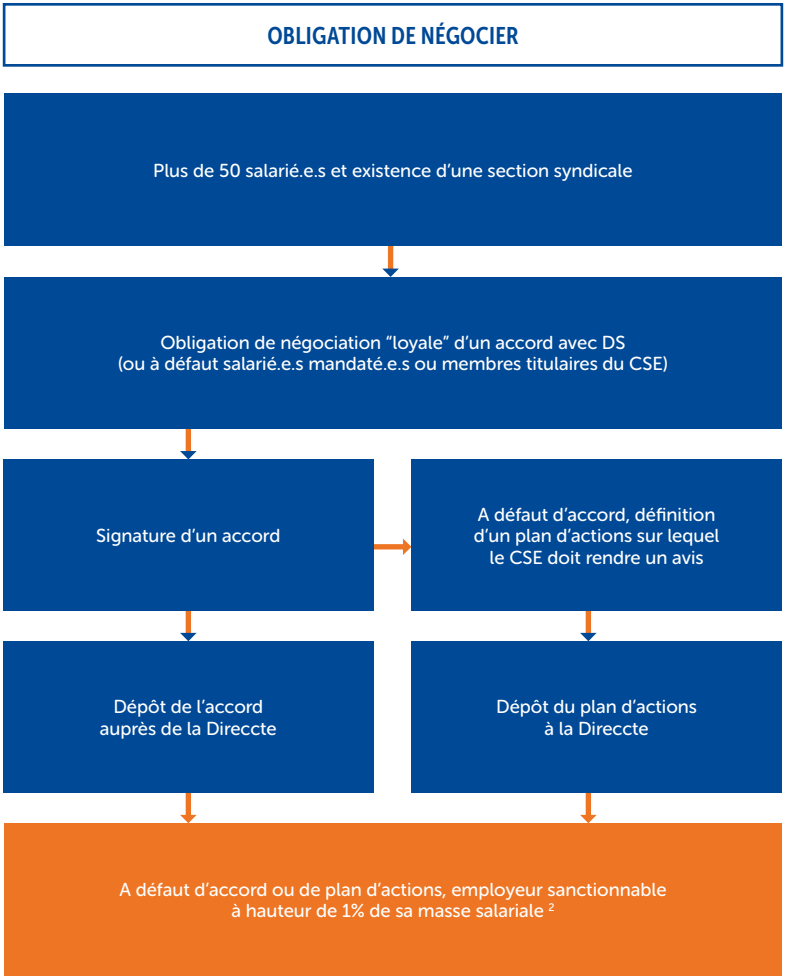
L'obligation de négociation annuelle est liée à l'existence, dans l'entreprise, d'au moins une section syndicale (voir **livret 4**).

Les différentes voies de négociation sur l'égalité professionnelle 1/2



1. cf. tableau suivant

Les différentes voies de négociation sur l'égalité professionnelle 2/2



2. Non cumulable avec la sanction de 1% de la masse salariale applicable à l'entreprise dont le niveau de résultat à l'index de l'égalité salariale est inférieur à 75 points à l'expiration de délai de 3 ans

Or, une section syndicale peut être constituée dans toute entreprise, sans condition de seuil. Il lui suffit d'avoir au moins 2 adhérents et

- soit d'être affiliée à une organisation syndicale représentative aux niveaux national et interprofessionnel,
- soit d'être créée par un syndicat indépendant, légalement constitué depuis plus de 2 ans, qui remplit le critère de respect des valeurs républicaines, satisfait aux exigences de transparence financière et dont le champ professionnel et géographique comprend l'entreprise concernée.

Des PME de moins de 50 salarié.e.s peuvent donc se trouver concernées par l'obligation de négocier sur toutes les thématiques prévues par la loi et notamment sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail.

À NOTER

LES SALARIÉ.E.S MANDATÉ.E.S

Les salarié.e.s mandaté.e.s par des organisations syndicales représentatives le sont pour une négociation spécifique et pour la durée de la négociation. Ils sont à différencier des représentant.e.s "désigné.e.s" comme le sont les délégue.e.s syndicaux.ales par leurs organisations et des réprésentant.e.s élu.e.s. (voir **livret 3**). On parle de "mandat" afin de spécifier le champ d'intervention du.de la salarié.e en question.
Ils bénéficient des mêmes protections que les autres représentants du personnel et disposent "du temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions dans les limites d'une durée qui, sauf circonstances exceptionnelles, ne peut excéder 10 heures par mois" (cf. article L. 2232-27 du Code du travail).

a | les nouvelles voies de négociation dans les entreprises sans délégué.e syndical.e (voir livret 3)

L'ordonnance 2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective, prévoit des modalités de négociation dépendant de la taille de l'entreprise et de la présence ou non d'élu.e.s du personnel. Le champ de la négociation et les conditions de validité de l'accord varient en fonction des négociateur.ice.s de l'accord en question.

La mise en place d'un accord sur les thèmes de l'égalité professionnelle est désormais facilitée dans les entreprises de taille réduite. Le dialogue social sur cette thématique, même lorsqu'il ne relève pas d'une négociation obligatoire, peut être un véritable atout pour une dynamique d'entreprise.

(Voir **tableau page suivante**)

Nouvelles voies de négociation en l'absence de délégué.e syndical.e
(cf. art. L.2232-21 et suivants du Code du travail)

	PRÉSENCE DE REPRÉSENTANT.E.S ÉLU.E.S	NÉGOCIATEUR.RICE.S	CONDITIONS DE VALIDITÉ DE L'ACCORD
ENTREPRISES < À 11 SALARIÉ.E.S	Pas de CSE	L'employeur propose aux salarié.e.s un projet d'accord	Consultation des salarié.e.s par référendum Majorité des 2/3 des suffrages exprimés requise
ENTREPRISES < À 20 SALARIÉ.E.S	En l'absence d'élu.e.s	L'employeur propose aux salarié.e.s un projet d'accord	Consultation des salarié.e.s par référendum Majorité des 2/3 des suffrages exprimés requise
ENTREPRISES DE 11 À 49 SALARIÉ.E.S	Avec élu.e.s	Salarié.e(s) mandaté.e(s) par une organisation syndicale représentative au niveau de la branche ou au niveau national et interprofessionnel (membres ou non du CSE)	Consultation obligatoire des salarié.e.s par référendum. Majorité des suffrages exprimés requise
		Membre(s) titulaire(s) du CSE non-mandaté(s)	Signature obligatoire par des membres du CSE représentant la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles
ENTREPRISES D'AU MOINS 50 SALARIÉ.E.S	En l'absence d'élu.e.s (PV de carence CSE)	Salarié.e(s) mandaté.e(s) par une organisation syndicale représentative au niveau de la branche ou au niveau national et interprofessionnel	Consultation obligatoire des salarié.e.s par référendum. Majorité des suffrages exprimés requise
	Avec élu.e.s	**En priorité**, membre(s) titulaire(s) du CSE mandaté(s) par une organisation syndicale représentative au niveau de la branche ou au niveau national et interprofessionnel	Consultation obligatoire des salarié.e.s par référendum. Majorité des suffrages exprimés requise
		À défaut, membre(s) titulaire(s) du CSE non-mandaté(s)	Signature obligatoire par des membres du CSE représentant la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles

b | Les négociations obligatoires : la nouvelle donne

L'ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017 a maintenu une négociation obligatoire selon 3 grandes thématiques :

- la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée,
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la Qualité de vie au travail,
- la gestion des emplois et des parcours professionnels, dans les entreprises d'au moins 300 salarié.e.s.

Toutefois, cette même ordonnance a largement modifié les règles de la négociation d'entreprise (voir **livret 4**).
Pour la négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la QVT, la négociation est prévue tous les ans (cf. article L. 2242-13 du Code du travail), en l'absence d'accord global sur les négociations obligatoires qui peut prévoir une périodicité différente. Cette périodicité ne peut, en aucun cas, être fixée au-delà de 4 ans.

La négociation sur l'égalité professionnelle doit porter sur les points suivants (cf article L.2242-17 du Code du travail).

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

2 | les objectifs et mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salarié.e.s à temps partiel (y compris la prise en charge par l'employeur du supplément des cotisations retraite) et de mixité des emplois,

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

4 | les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés,

5 | les modalités de définition d'un régime de prévoyance et de remboursements complémentaires des frais de santé en l'absence d'accord de branche ou d'entreprise,

6 | l'exercice du droit d'expression directe et collective des salarié.e.s, notamment au moyen des outils numériques,

7 | les modalités d'exercice du droit à la déconnexion.

On notera que les points à négocier sont identiques quelle que soit la taille de l'entreprise (voir **livret 4**).

SANCTIONS

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

À NOTER

L'ACCÈS AUX MARCHÉS PUBLICS

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

› ne pas avoir fait l'objet d'une condamnation pénale définitive depuis moins de 5 ans pour discrimination (quel que soit le motif de discrimination),

› ne pas avoir fait l'objet d'une condamnation pénale définitive depuis moins de 5 ans pour violation des dispositions concernant l'égalité professionnelle.

03 LA DÉMARCHE

Les entreprises de moins de 50 salarié.e.s sont tenues de procéder à un état des lieux de l'égalité femmes-hommes au sein de l'entitée.
Les entreprises de plus de 50 salarié.e.s doivent suivre une démarche en 4 étapes pour être en conformité avec la loi :

› réaliser un diagnostic mettant en lumière les écarts qui existent entre la situation des femmes et des hommes,
› établir une stratégie d'actions (voir **livret 4**) à partir de ce diagnostic,
› négocier un accord relatif à l'égalité professionnelle,
› suivre et promouvoir les actions mises en place.

1 | ÉTABLIR UN DIAGNOSTIC

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

a | Moins de 50 salarié.e.s

Les entreprises de moins de 50 salarié.e.s sont tenues de "prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et les mesures permettant de les atteindre".
Pour ce faire, il suffit de réaliser une DSN (Déclaration sociale nominative), obligatoire depuis janvier 2017 et qui remplace la DADS-U

(Déclaration automatisée des données sociales unifiée). Cette déclaration se fait en ligne sur le site www.net-entreprises.fr.

À NOTER

LA DÉCLARATION SOCIALE NOMINATIVE

La DSN est un fichier mensuel produit à partir de la paie, destiné à communiquer aux organismes et administrations concernés les informations nécessaires à la gestion de la protection sociale des salarié.e.s. Elle permet de remplacer l'ensemble des déclarations périodiques ou événementielles et diverses formalités administratives adressées jusqu'à présent par les employeurs à une diversité d'acteurs (CPAM, Urssaf, Agirc-Arrco, organismes complémentaires, Pôle emploi, centre des impôts, caisses régimes spéciaux, etc.). Elle simplifie les déclarations sociales en automatisant leur transmission à partir des données de paie.

À partir des données déclarées dans la DSN, un diagnostic, gratuit pour les entreprises de moins de 50 salarié.e.s, est mis à disposition sur le site http://www.dsn-info.fr/. Ce diagnostic permet notamment d'analyser les écarts entre femmes et hommes en matière de type de contrat de travail (CDD et CDI), durée du travail (temps partiel et temps complet) et rémunération. Il constitue un bilan précis et objectif de la situation au sein de l'entreprise. C'est le Diagnostic égalité professionnelle (DEP). Le diagnostic égalité professionnelle se présente sous la forme :

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

POINT DE VIGILANCE

SANCTIONS POUR LES ENTREPRISES DE MOINS DE 50 SALARIÉ.E.S

Les entreprises de moins de 50 salarié.e.s qui ne seraient pas soumises à l'obligation de négociation sur l'égalité professionnelle ne peuvent pas faire l'objet de sanctions à ce titre.

b | Plus de 50 salarié.e.s

- L'employeur est tenu de transmettre dans la BDES (voir **livret 2**) les informations suivantes : le diagnostic et l'analyse de la situation respective des femmes et des hommes pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise dans les 9 domaines suivants : embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, sécurité et santé au travail, rémunération effective et articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle,
- Il doit aussi, à partir du 1er mars 2020, et dans les entreprises d'au moins 50 salarié.e.s calculer et intégrer à la BDES, les éléments de l'index de l'égalité (voir **livret 2**), index spécifiquement axé sur l'égalité salariale. Ces éléments sont les 4 ou 5 indicateurs obligatoires (selon que l'effectif dépasse ou non 250 salarié.e.s) et le niveau de résultat global sur 100 points. Lorsque le niveau de résultat global est inférieur à 75 points, l'employeur doit alors intégrer dans la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle, les mesures adéquates et pertinentes de correction et la programmation annuelle ou pluriannuelle de mesures de rattrapage salarial.

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

La phase de diagnostic a permis de mettre en évidence les éventuels écarts de situation entre les femmes et les hommes dans 9 domaines d'actions différents. Pour réaliser la stratégie d'actions, il convient de sélectionner au moins 3 de ces 9 domaines (4 pour les entreprises de plus de 300 salarié.e.s) : celui de la rémunération qui est obligatoire, et 2 (ou 3) autres domaines, à choisir en s'appuyant sur l'analyse du diagnostic (voir **tableau page suivante)**. Pour chacun d'entre eux, la stratégie doit déterminer des objectifs de progression et les actions permettant de les atteindre. Chaque action est associée à des indicateurs chiffrés permettant d'en mesurer l'efficacité. Le document doit également comprendre une évaluation du coût des mesures prises et leur échéancier.

À NOTER

DÉFINIR UN INDICATEUR PERTINENT

Cela nécessite de partir des objectifs que l'entreprise se fixe pour déterminer des actions permettant d'atteindre ces objectifs. Les indicateurs choisis doivent rendre compte de ces actions. Par exemple dans le domaine d'actions "formation" :

› Objectif : attirer plus de femmes sur les métiers techniques de l'entreprise, traditionnellement occupés par des hommes, et inversement.

› Exemple d'action à mettre en œuvre : mise en place de formations susceptibles d'attirer des salarié.e.s dans ces métiers (formation diplômante ou qualifiante, changement d'intitulé de postes).

› Exemple d'indicateur chiffré : le nombre d'actions de formation ; le nombre et le pourcentage de bénéficiaires des actions de formation par sexe.

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

Pour lutter contre les inégalités professionnelles, les entreprises de plus de 50 salarié.e.s doivent être couvertes par un accord relatif à l'égalité professionnelle ou, à défaut, par un plan d'actions unilatéral. Cette obligation s'applique dans les entreprises en l'absence de délégué.e. syndical.e, puisqu'elles ont désormais la possibilité de recourir aux nouvelles dispositions sur le référendum. À l'issue des négociations (voir **livret 4)**, 2 cas de figure peuvent se présenter :

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

Selon les nouvelles règles applicables aux négociations obligatoires, l'accord peut être valable pour 1 an et jusqu'à 4 ans. Il doit être déposé auprès de l'unité territoriale de la Direccte compétente.

b | La négociation n'aboutit pas

En l'absence d'accord, un procès-verbal de désaccord doit être déposé auprès de la Direccte. L'employeur doit alors présenter un plan d'actions unilatéral, valable 1 an. Ce dernier peut, dans les entreprises de moins de 300 salarié.e.s, s'appuyer sur la stratégie d'actions figurant dans la BDES. Il doit être soumis à la consultation du CSE. Le plan d'actions unilatéral doit être déposé auprès de la Direccte.

En ce qui concerne la négociation sur les salaires effectifs, elle devra définir et prévoir des "mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes" (cf. article L.2242-3 al.2 du Code du travail).

4 | SUIVRE ET PROMOUVOIR LES ACTIONS

Outre les obligations d'établir un diagnostic et de négocier un accord, les entreprises de 50 salarié.e.s et plus doivent également assurer le suivi des actions définies dans l'accord ou, à défaut, dans le plan d'actions unilatéral de l'employeur. Le suivi des actions en faveur de l'égalité femmes-hommes dans l'entreprise s'articule en 2 temps.

a | Définir les modalités de suivi

Si l'entreprise a mis en place une commission d'égalité professionnelle au CSE (sa présence est obligatoire en l'absence d'accord spécifique sur les commissions au CSE à partir de 300 salarié.e.s), celle-ci assure le suivi des actions définies dans l'accord ou le plan d'actions. Les modalités de fonctionnement du suivi doivent alors être déterminées. S'il n'existe pas de commission égalité professionnelle dans l'entreprise, une personne doit être chargée du suivi des actions. Celle-ci devra :

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

INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL (VOIR **LIVRET 3**)

INDEX D'ÉGALITÉ (VOIR **LIVRET 4**)

BDES ET STRATÉGIE D'ACTIONS (VOIR **LIVRET 2**)

NÉGOCIATION D'UN ACCORD (VOIR **LIVRET 4**)

A DÉFAUT D'UN ACCORD, MISE EN PLACE D'UN PLAN D'ACTIONS (VOIR **LIVRET 4**)

Seuils déclencheurs des obligations employeur impactant l'égalité femmes-hommes

<table>
<tr><th rowspan="2">PLUS DE
50
SALARIÉ.E.S</th><th colspan="2">250 SALARIÉ.E.S</th><th colspan="2">300 SALARIÉ.E.S</th></tr>
<tr><th>MOINS DE
250
SALARIÉ.E.S</th><th>PLUS DE
250
SALARIÉ.E.S</th><th>MOINS DE
300
SALARIÉ.E.S</th><th>PLUS DE
300
SALARIÉ.E.S</th></tr>
<tr><td colspan="2">CSE et référent.e
"harcèlement" auprès du CSE</td><td colspan="2">Référent.e "harcèlement
entreprise"</td><td>CSSCT et Commission
égalité professionnelle</td></tr>
<tr><td colspan="2">4 indicateurs</td><td colspan="3">5 indicateurs</td></tr>
<tr><td colspan="3">BDES "simplifiée", indicateurs moins nombreux</td><td colspan="2">Indicateurs plus nombreux</td></tr>
<tr><td colspan="3">La rémunération et l'égalité professionnelle, stricto sensu,
sont des thèmes de négociation</td><td colspan="2">La GPEC s'ajoute aux
2 thèmes obligatoires
de négociation

Le CSE peut faire appel à
un expert habilité afin de
préparer la négociation sur
l'égalité professionnelle</td></tr>
<tr><td colspan="3">Le plan d'actions doit porter, au choix, sur 3 des 9 domaines obligatoires</td><td colspan="2">Le plan d'actions doit
porter, au choix, sur 4 des
9 domaines obligatoires</td></tr>
</table>

À NOTER

LA SYNTHÈSE DES ACTIONS REMPLACÉE PAR L'INDEX

L'obligation d'établir une synthèse de l'accord ou du plan d'actions a été supprimée par la loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel". Les informations obligatoires prévues par la synthèse figurent désormais dans les indicateurs de l'index et doivent être transmises au CSE par le biais de la BDES. Si les entreprises de moins de 50 salarié.e.s ne sont pas soumises à l'obligation de publier l'index au 1er mars 2020, les indicateurs permettant son calcul peuvent néanmoins être intéressants pour le suivi d'une démarche de réduction des écarts de salaire.

b | Promouvoir les actions

Depuis la suppression de la synthèse de l'accord ou du plan d'actions égalité professionnelle, la promotion des actions est moins encadrée, sauf pour ce qui concerne l'index. Il convient cependant de faire connaître, en interne et en externe, la stratégie et les mesures que l'entreprise met en place pour soutenir l'égalité professionnelle (voir **livret 10**).

04 LE RECOURS AUX ORGANISMES EXTÉRIEURS

Les entreprises, quelle que soit leur taille ou le degré d'obligation légale qu'elles ont concernant l'égalité professionnelle, peuvent s'appuyer sur de multiples ressources proposées par des acteurs externes à l'entreprise.
Les branches professionnelles, elles-mêmes soumises à une obligation de négociation sur le sujet, ont récemment émergé comme des acteurs essentiels. Elles peuvent proposer, dans les accords de branche, des mesures concrètes à leurs adhérents et être moteurs pour faire évoluer en profondeur la culture de secteurs d'activité entiers.
Les organisations syndicales représentatives sur le plan national et interprofessionnel sont aussi très actives sur ces thématiques et proposent de nombreuses informations, bonnes pratiques et formations.
Enfin, le recours aux sources officielles de publication des textes réglementaires est utile comme, par exemple, les sites Internet de Légifrance, du Service Public, du Ministère du Travail, de l'Assemblée nationale, du Sénat, et d'autres encore...

1 | LES BRANCHES PROFESSIONNELLES

Les branches professionnelles jouent un rôle essentiel dans le développement des négociations et des accords sur l'égalité professionnelle. Ce système paritaire engage les organisations patronales et syndicales dans une dynamique commune de transformation.

a | L'égalité professionnelle, un thème important, objet de négociation obligatoire au niveau de la branche

La négociation de branche sur l'égalité professionnelle se déroule tous les 3 ans, sauf accord de branche "global" qui peut fixer une autre périodicité, dans la limite de 4 ans. Cette négociation porte sur les mesures tendant à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur les mesures de rattrapage pour remédier aux inégalités constatées. Sur ce dernier point, le texte renvoie à la négociation obligatoire sur les salaires (cf. article L.2241-11 du Code du travail). Par ailleurs, 2 grands thèmes sont particulièrement visés :

1° Les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle,

2° Les conditions de travail et d'emploi et notamment celles des salarié.e.s à temps partiel.

L'ordonnance n° 2017-1385 du 22 septembre 2017 met un accent particulièrement fort sur le rôle des branches dans la définition et la programmation des mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

Au moins une fois tous les 5 ans, et à défaut d'accord "global", les branches doivent aussi envisager de réviser les classifications (cf. article L.2241-15 du Code du travail). Ces négociations prennent en compte l'objectif d'égalité professionnelle et de mixité des emplois. En cas de constat d'un écart moyen de rémunération entre femmes et hommes, la réduction de cet écart doit devenir une priorité de branche.

À NOTER

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FAIT PARTIE DES PRINCIPAUX THÈMES NÉGOCIÉS EN 2018

Le nombre d'accords de branche conclus en 2018, abordant le thème de l'égalité professionnelle est en hausse de 21% par rapport à l'année précédente (225 textes par rapport aux 169 conclus en 2017).
En 2018, dans les entreprises de moins de 50 salarié.e.s, plus de la moitié des textes a été approuvée par consultation des salarié.e.s (53%). Hors épargne salariale, le temps de travail et les salaires sont les sujets les plus fréquemment abordés.
Or, ces thèmes peuvent être porteurs d'une dimension genrée et impacter l'égalité professionnelle.
Les entreprises de petite taille peuvent donc se saisir de cette opportunité de dialogue social pour traiter de l'égalité entre les femmes et les hommes dans leurs organisations ; et cela même si c'est, pour commencer, de manière transverse.

Source : Bilan 2018 de la négociation collective, présenté en juin 2019 - Commission nationale de la négociation collective.

b | Les autres apports possibles des négociations de branche

Au-delà des négociations obligatoires, la branche peut devenir un lieu de partage pour définir des objectifs communs sur l'égalité professionnelle et proposer des solutions adaptées à ses adhérents, notamment en fonction de leurs effectifs.

Sur le sujet des écarts de rémunération, il peut s'agir par exemple de se doter d'une méthodologie commune, notamment en s'appuyant sur des partenariats universitaires. Une telle approche permet d'avoir une analyse plus fine des impacts des différents éléments sur la

rémunération, tels que les effets de structure, de territoire, d'ancienneté, et de hiérarchie. Cette approche permet aussi d'intégrer à l'étude des champs d'analyse impactant la rémunération au-delà des seuls indicateurs de l'index.

La question de la mixité des métiers de la branche est aussi un axe sur lequel la négociation de branche peut changer les choses (voir **livret 6**). Dans les secteurs où les métiers sont traditionnellement masculins, un travail de sensibilisation auprès des jeunes (en partenariat avec l'Education nationale), de sourcing et d'embauche peut être piloté au niveau de la branche.

Les thématiques de la parentalité, de son impact sur les parcours professionnels, mais aussi celle des équilibres de vie sont de plus en plus abordées au niveau des branches, avec des apports intéressants pour les adhérents : échange de bonnes pratiques, mutualisation d'outils de formation (MOOC), sensibilisation...

Enfin, la mise en place des référent.e.s "harcèlement" au CSE et dans l'entreprise, permet aux branches de se positionner sur le sujet des violences sexistes et sexuelles en entreprise et de proposer des échanges et des formations communes.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

PENSER "ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE" A TOUS LES NIVEAUX

Tous les autres sujets qui relèvent de la négociation de branche (salaires, conditions de travail, GPEC, formation professionnelle, apprentissage, classification, retraite) devraient aussi intégrer l'axe de l'égalité professionnelle.

c | Les apports des fédérations professionnelles

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

EXEMPLE

FÉDÉRATION DES ENTREPRISES DE PROPRETÉ

La propreté regroupe 12 000 entreprises pour plus de 500 000 emplois. Ces salarié.e.s dont les 2/3 sont des femmes, interviennent quotidiennement auprès d'entreprises clientes pour assurer une prestation souvent en horaires décalés. Afin de répondre à leurs enjeux en matière de diversité et de non-discrimination, la branche propreté a une mission diversité intégrée au sein du Fare propreté.

Un module de formation inter-entreprises à destination des référent.e.s pour prévenir le harcèlement sexuel et les agissements sexistes est programmé dans toute la France. Ce module d'une journée est à destination à la fois des référent.e.s de l'entreprise et du CSE. Pour aider les entreprises à identifier ce référent, une fiche de mission leur est proposée. Par ailleurs, un questionnaire anonyme est envoyé afin d'identifier en amont des situations de harcèlement.

Des outils sont également remis aux entreprises comme des fiches de liaison référent.e RH et CSE, des cartographies des acteurs et des trames de signalement. Pour les entreprises qui souhaitent développer des formations internes, un module supplémentaire pour aider au traitement est proposé.

EXEMPLE

FÉDÉRATION DES ENTREPRISES D'INSERTION

› HUMANDO

Faire évoluer les représentations liées aux métiers techniques reste un enjeu socio-économique fort pour mettre en adéquation les besoins de main d'œuvre sur un territoire avec le retour à l'emploi des personnes qui en sont éloignées. L'entreprise de travail temporaire d'insertion, Humando, en partenariat avec Renault et l'AFPI, a permis à 62 femmes de prendre suffisamment confiance en elles pour rejoindre le secteur de l'industrie. Après une formation de 350 heures à la culture aux processus industriels, les salariées ont été formées au métier d'équipementier automobile de production industrielle. Elles ont ainsi pu intégrer les équipes du constructeur automobile Renault et de son sous-traitant Siemar qui vient de rejoindre le dispositif.

› GARE BTT

L'entreprise d'insertion GARE BTT a repris, en 2003, une activité de sous-traitance industrielle pour en faire un atelier dédié spécifiquement aux femmes : BTTm (BTTmécanique). BTTm embauche uniquement un public féminin pour des travaux de tri, de contrôle, de conditionnement, de reprise, de ponçage, de polissage... Cela permet de lever les stéréotypes sur les métiers de l'industrie pour favoriser le retour à l'emploi des femmes et diversifier les projets professionnels, y compris les réorientations professionnelles.

2 | LES AUTRES ORGANISMES (VOIR **LIVRETS 3 ET 4**)

a | L'État

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

- des informations

  Le site http://www.ega-pro.femmes.gouv.fr donne aux acteurs de l'entreprise des outils concrets pour mettre en place un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Les outils ont notamment été réactualisés sur la base des ordonnances du 22 septembre 2017. En outre, pour faciliter la compréhension des obligations légales, des exemples de bonnes pratiques des entreprises, des supports juridiques sont disponibles sur le site en fonction de la taille de l'entreprise.

- de l'aide au conseil

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

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

  › une aide pour le financement d'une étude visant l'amélioration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et compétences sous l'angle de l'égalité professionnelle et de l'articulation vie professionnelle et vie familiale. Cette aide représente 50%

du coût de l'intervention d'un cabinet extérieur, plafonnée à 15 000 euros pour une demande d'entreprise et à 12 500 euros par entreprise pour une demande d'un groupe d'entreprises.

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

b | Les organisations professionnelles territoriales

Les unions patronales et chambres consulaires, ainsi que les unions syndicales locales, mutualisent des moyens d'information et de formation (voir **livret 3**).

c | Les Opérateurs de Compétences (OPCO)

La loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" a réformé la formation professionnelle et notamment regroupé les branches professionnelles dans 11 OPCO qui viennent remplacer les 20 OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés). Au-delà de ce changement important, la réforme vise dans l'ensemble à faciliter l'accès à la formation professionnelle et à renforcer l'investissement des entreprises dans le développement des compétences de leurs salarié.e.s. L'une des missions des OPCO, au-delà de leur rôle de financement, consiste à assurer un service de proximité au bénéfice des TPE et PME.

EXEMPLE

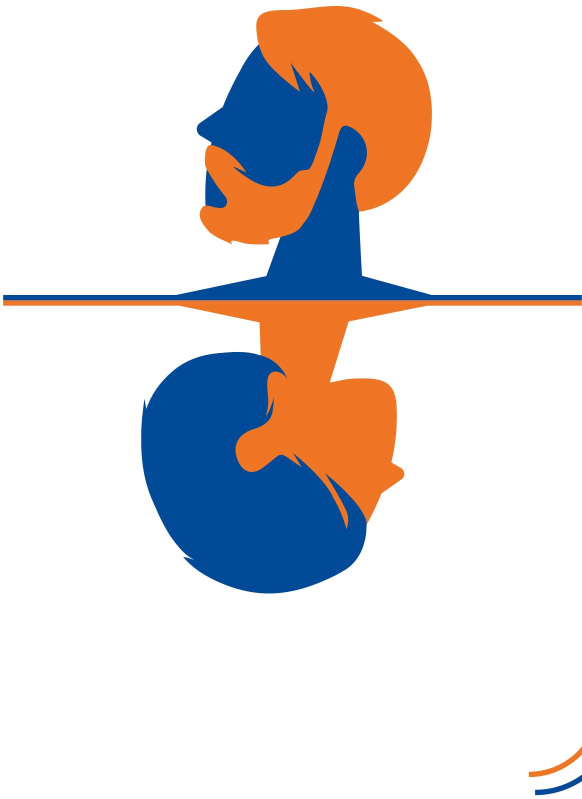
L'Agefos-PME, dont les compétences se retrouvent au sein de 7 des 11 Opco s'est engagé à promouvoir l'égalité professionnelle dans les TPE et PME. Agefos PME propose des actions et des outils concrets pour faciliter les démarches des entreprises :

› analyse des pratiques des TPE-PME en matière d'égalité professionnelle à l'échelle régionale, ainsi qu'au titre des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications,

› sensibilisation des organismes de formation,

› formation et outillage des conseillers Agefos-PME sur le thème de l'égalité afin d'accompagner les entreprises adhérentes,

› intégration de cette priorité dans les projets emploi-formation menés en prenant en compte les différences de conditions et de besoins des femmes et des hommes.



LIVRET 06

LES OUTILS ET INSTANCES DE PILOTAGE

Les entreprises de plus de 50 salarié.e.s, à défaut d'un accord global prévoyant d'autres dispositions (sur les thématiques à négocier et leur périodicité dans la limite d'un maximum de 4 ans), ont l'obligation d'engager une négociation annuelle sur l'égalité professionnelle.
Depuis la loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel", à la signature d'un accord, un suivi des mesures prises en matière d'égalité professionnelle et salariale doit être mis en place. Le suivi en termes d'écarts de salaire se trouve lui aussi renforcé par l'obligation faite aux entreprises de 50 salarié.e.s et plus, au plus tard en mars 2020, de publier chaque année leur niveau de résultat sur un "index de l'égalité", composé lui même de plusieurs indicateurs visant directement les inégalités de salaire mais aussi les leviers permettant de les supprimer (voir **livret 2**).

Ce nouvel index souligne, s'il en était besoin, l'importance pour l'entreprise de disposer d'outils :

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

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

01 LES INSTANCES DE PILOTAGE

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

1 | LE CSE ET SES COMMISSIONS SPÉCIFIQUES DONT CELLE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

L'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 a modifié l'organisation de la représentation des salarié.e.s dans l'entreprise (voir **livret 3**).

- Le comité social et économique
  Le CSE est la première instance, en matière d'égalité professionnelle, à veiller à l'application des mesures décidées par voie d'accord ou de manière unilatérale.

- La commission de l'égalité professionnelle
  Dans les entreprises d'au moins 300 salarié.e.s, et sauf dans le cas d'un accord d'entreprise prévoyant d'autres dispositions, la commission de l'égalité professionnelle peut plus spécifiquement être en charge de cette veille.

  Elle peut effectuer le suivi et le bilan des actions, et proposer - si nécessaire - des mesures correctives. Elle est aussi en charge de préparer les délibérations du CSE sur le sujet.

- La commission santé, sécurité et conditions de travail
  La CSSCT reste obligatoire dans les entreprises de 300 salarié.e.s et veille, quant à elle, à l'impact des politiques de l'entreprise en matière de QVT, santé et sécurité au travail d'un point de vue genré (conciliation des temps de vie, prévention du sexisme et du harcèlement, mais aussi du stress par une meilleure prise en compte de la "charge mentale").

- Les autres représentant.e.s de salarié.e.s au sein du CSE
  Parmi les autres représentant.e.s de salarié.e.s possibles au sein du CSE et permettant de faciliter le suivi des actions menées en matière d'égalité professionnelle, on compte :

  - les représentant.e.s de proximité (membres du CSE, ou non-membres mais désignés par lui) que l'entreprise peut mettre en place par voie d'accord majoritaire.

  - les référent.e.s "harcèlement" auprès du CSE, dès que l'entreprise compte 11 salarié.e.s et un référent "harcèlement" entreprise , dès que l'entreprise compte plus de 250 salarié.e.s.

En effet, leur connaissance du terrain et leur organisation en réseau dans les différentes entités de l'entreprise, dès lors qu'elles sont muni de ses représentant.e.s, sont des atouts.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

METTRE TOUT LE MONDE À NIVEAU

Il peut être aussi utile que les membres des commissions et représentants des salarié.e.s précités puissent bénéficier d'une formation spécifique.

2 | LA COMMISSION DE SUIVI D'UN ACCORD

Si l'entreprise est couverte par un accord égalité, le suivi de cet accord peut être réalisé par une commission ad hoc.

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

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

3 | LES CORRESPONDANTS ÉGALITÉ ET/OU DIVERSITÉ

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

EXEMPLE

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

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

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Au regard de l'organisation du territoire, Pôle emploi dispose d'un réseau de responsables de domaine qualité de vie au travail en charge de l'égalité professionnelle femmes/hommes. Ils déploient la stratégie nationale et interviennent en proximité au sein de leur région.

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

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

a | En interne :

- leur hiérarchie,
- la DRH,
- les différents représentants du personnel précédemment cités,
- la commission égalité professionnelle, quand elle existe,
- la commission de suivi de l'accord,
- les référent.e.s "harcèlement" lorsque la discrimination s'accompagne ou relève d'agissements sexistes, de harcèlement moral ou sexuel (voir **livret 8**)
- les correspondant .e. s égalité et/ou diversité,

- un système d'alerte professionnelle géré de manière anonyme ou non.

POUR EN SAVOIR PLUS

Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination, Orse, 2013.

b | En externe

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

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

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

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

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

EXEMPLE

CAMFIL

Camfil mesure ses actions pour une gestion efficace de sa politique diversité et égalité. Camfil s'appuie donc sur un certain nombre d'indicateurs diversité publiés dans le rapport RH, le rapport égalité professionnelle, l'accord égalité professionnelle femmes-hommes et QVT ainsi que l'enquête biannuelle groupe auprès du personnel pour promouvoir, former, recruter de façon à respecter la diversité et l'égalité. Cette dynamique permet à Camfil de maintenir le label GEEIS-Diversity obtenu en 2017.

1 | LES DÉMARCHES OBLIGATOIRES

La loi impose aux entreprises de renseigner différentes données chiffrées sur l'égalité professionnelle (index de l'égalité femmes-hommes, bilan social, BDES, déclaration de performance extra-financière).

a | La déclaration de performance extra-financière (DPEF)

L'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières transpose dans le droit français la directive européenne 2014/95/UE relative à la publication d'informations extra-financières par les entreprises.
Concrètement, elle remplace l'article L. 225-102-1 du Code de commerce qui, de par la loi dite "Grenelle II" du 12 juillet 2010, fixait jusque là les obligations des entreprises en matière de reporting RSE. Cette publication prend la forme d'une déclaration de performance extra-financière, qui ne substitue pas obligatoirement à la publication d'un rapport RSE.

▶ La DPEF doit comporter des informations sur :

› la politique diversité concernant le conseil d'administration pour les sociétés qui dépassent 2 des 3 seuils suivants : un total de bilan de 20 millions d'euros, un chiffre d'affaires net de 40 millions d'euros, un nombre moyen de salarié.e.s permanent.e.s de 250.

› le modèle d'affaire de la société ainsi que différents éléments sur les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques pour identifier et prévenir la survenance de ces risques. Ces éléments doivent porter sur les catégories d'information suivantes :

- les conséquences sociales
- les effets de l'activité quant au respect des droits de l'homme (seulement pour les entreprises côtées et fonction des seuils cités plus hauts)
- les conséquences environnementales
- les effets de l'activité quant à la lutte contre la corruption.

À NOTER

UNE LISTE NON EXHAUSTIVE

Il est à préciser que la liste des informations demandées n'est pas exhaustive et l'entreprise peut transmettre d'autres éléments si elle le souhaite.

▶ La DPEF concerne, en fonction de seuils précisés par décret (fixés en millions d'euros du total bilan, du montant net du chiffre d'affaires et nombre moyen de salarié.e.s permanent.e.s) :

› les sociétés cotées

› les sociétés non cotées (selon des seuils en euros plus élevés que pour les sociétés côtées) L'appréciation des seuils se fait au niveau consolidé.

› les sociétés en nom collectif (SNC). Les sociétés ayant l'une des formes juridiques suivantes (ou une forme comparable de droit étranger) : société anonyme (SA), société en commandite par actions (SCA), société à responsabilité limitée (SARL) ou société par actions simplifiée (SAS).

› sous certaines conditions, les établissements de crédit, entreprises d'assurance, institutions de prévoyance, mutuelles, coopératives, etc.

▶ La DPEF doit être accessible : elle doit être intégrée au rapport de gestion de l'entité, disponible sur le site Internet de la société dans

un délai de 8 mois à compter de la clôture de l'exercice et pendant une durée de 5 ans.

- La vérification par un tiers des informations contenues dans la DPEF concerne les sociétés dont les seuils dépassent 100 millions d'euros pour le total du bilan ou 100 millions d'euros pour le montant net du chiffre d'affaires et 500 pour le nombre moyen de salarié.e.s permanent.e.s.

À NOTER

LE PRINCIPE DE "COMPLY OR EXPLAIN"

Si la société ne présente pas de politique pour un ou plusieurs de ses risques, elle doit fournir une explication : c'est le principe de "se conformer ou s'expliquer".

Source : www.orse.org

b | La base de données économiques et sociales (voir **livret 2**)

La BDES est accessible aux membres du CSE ainsi qu'aux délégué.e.s syndicaux.ales. Depuis l'ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017, toutes les données spécifiques aux consultations récurrentes ainsi qu'aux informations-consultations ponctuelles (voir **livrets 4 et 5**) du CSE sur la politique sociale et la situation économique et financière de l'entreprise se retrouvent dans la BDES. Elle recense donc l'ensemble des informations qui permettent d'évaluer la situation professionnelle des hommes et des femmes de l'entreprise.
Pour les entreprises de 300 salarié.e.s et plus, l'intégralité des informations auparavant contenues dans le bilan social sont intégrées à la BDES.

c | Le document unique sur l'Evaluation des Risques Professionnels (EvRP)

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

2 | LES DÉMARCHES VOLONTAIRES

Au-delà des obligations qui lui sont faites d'informer les représentants des salarié.e.s, de la situation d'égalité entre femmes et hommes dans l'entreprise ainsi que le grand public, via la publication de l'index de l'égalité pour les entreprises de plus de 50 salarié.e.s, celles-ci peuvent choisir d'aller plus loin dans les actions qu'elles conduisent.

a | L'autoévaluation des sites

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

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

S'APPUYER SUR LES IRP

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

b | Les baromètres sociaux ou enquêtes climats

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

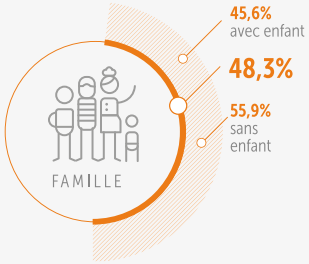
- le sentiment d'être discriminé,
- les possibilités d'évolution dans la hiérarchie quel que soit son sexe,
- la perception des actions mises en œuvre sur l'égalité professionnelle,
- le ressenti sur les mesures favorisant l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle,
- la persistance de stéréotypes dans certaines organisations du travail.

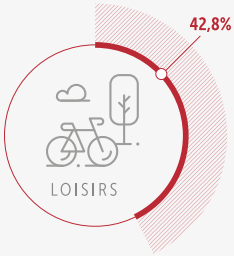
ÉTUDE

L'étude Orse et Goods to Know "Les hommes en entreprise : regards croisés hommes-femmes" note que parmi les non-managers, 26% des femmes et 28,3% des hommes déclarent être affectés par les disponibilités exigées par leur manager, et 34,7% des femmes et 35,4% des hommes estiment qu'il serait mal perçu de quitter le travail avant le reste de l'équipe. De plus, un peu moins de la moitié des hommes interrogés (48,3%), se déclarent satisfaits du temps qu'ils consacrent à leur famille.

EQUILIBRE TEMPS DE VIE : DES HOMMES MOINS SATISFAITS QU'IL N'Y PARAÎT

Pourcentage d'hommes satisfaits du temps consacré à :





EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

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

› accompagner le développement des femmes
› sensibiliser et faire évoluer les comportements managériaux
› communiquer
› adapter les processus et les pratiques RH

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

EXEMPLE

TOTAL

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

La comparaison des réponses des hommes et des femmes sur certaines questions met souvent en évidence une différence de perception sur le sujet de l'égalité professionnelle. Ces résultats permettent d'adapter les communications afin d'impliquer l'ensemble des salarié.e.s.

c | La notation sociale menée par un tiers

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

d | La réalisation d'études

Celles-ci peuvent être basées sur :

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

e | Le benchmark

Il existe des index et bases de données qui publient des classements et permettent aux entreprises de se positionner les unes par rapport aux autres comme Equileap, le Ledbetter gender equality index, ainsi que le Diversity inclusion index de Thomson Reuters. Plusieurs initiatives ont aussi été lancées afin de mesurer et de comparer les données d'entreprises d'un même secteur d'activité et/ou de même taille entre elles, sur le thème de l'égalité professionnelle.

EXEMPLE

FINANCI'ELLES

Financi'Elles (Fédération de réseaux de promotion de la mixité du secteur de la banque, de la finance et de l'assurance) a mis en place avec Ethics&Boards, un baromètre de la mixité dans le secteur de la finance.

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

Le label égalité présente un cadre de référence pour faciliter la mise en œuvre d'une politique d'égalité professionnelle. Il récompense l'exemplarité des pratiques des entreprises, administrations ou associations dont le dossier

a été jugé recevable par l'organisme Afnor certification. L'évaluation se fait sur plusieurs critères répartis dans 3 champs :

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

Soutenu par l'État et par les partenaires sociaux, il peut être décerné à toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son activité. Le label est obtenu pour une période de 4 ans et fait l'objet d'un contrôle à mi-parcours.

À NOTER

MUTUALISATION DES LABELS

Les labels égalité et diversité de l'Afnor peuvent désormais être mutualisés afin d'optimiser les processus de labélisation souvent chronophages. Il a une validité de 4 ans. avec un suivi à 24 mois.

POUR EN SAVOIR PLUS

https://certification.afnor.org/ressources-humaines/label-egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les-hommes

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

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

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

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

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

Trois thèmes font l'objet d'une évaluation :

- la politique générale d'égalité professionnelle,
- les pratiques RH et managériales,
- l'impact global sur la culture d'entreprise.

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

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

En 2019 a été lancé aux Nations Unies le trophée GEEIS-SDG qui lie l'égalité professionnelle et les ODD.

EXEMPLE

CARREFOUR

Carrefour est impliqué dans la démarche de labellisation GEEIS. En 2018, Taïwan a renouvelé son obtention du label, suite à l'audit de suivi réalisé 2 ans après l'audit initial. 10 entités sont ainsi labellisées GEEIS fin 2018 : le groupe Carrefour, l'Argentine, le Brésil, l'Espagne, les Hypermarchés en France, Carrefour Market en France, la Roumanie et pour finir, la Chine et l'Italie.

EXEMPLE

KERING

Les structures Kering Corporate France, Italie et Royaume-Uni, ainsi que la politique globale impulsée par le groupe, ont été labellisées GEEIS en 2016, en reconnaissance de leurs actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Un audit intermédiaire a été mené avec succès en 2018.

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

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

- 401-1 :
  - a | Le nombre total d'employé.e.s et le taux de recrutement de nouveaux employé.e.s au cours de la période de reporting, par groupe d'âge, genre et région.
  - b | Le nombre total d'employé.e.s et le taux de rotation du personnel au cours de la période de reporting, par groupe d'âge, genre et région.
- 401-3 :
  - a | Le nombre total d'employé.e.s ayant eu droit à un congé parental, par genre.
  - b | Le nombre total d'employé.e.s ayant pris un congé parental, par genre.
  - c | Le nombre total d'employé.e.s ayant repris le travail au cours de la période de reporting au terme d'un congé parental, par genre.
  - d | Le nombre total d'employé.e.s ayant repris le travail au terme d'un congé parental et qui étaient toujours employé.e.s 12 mois après leur reprise du travail, par genre.
  - e | Les taux de reprise du travail et de rétention des employé.e.s ayant pris un congé parental, par genre.

▶ 403-2 :

› a | Les types d'accidents du travail, le taux d'accidents du travail (TAT), le taux de maladies professionnelles (TMP), le taux de journées de travail perdues (TJP), le taux d'absentéisme (TA) et les décès liés au travail pour tou.te.s les employé.e.s, avec une répartition par région et par genre.

› b | Les types d'accidents du travail, le taux d'accidents du travail (TAT) et les décès liés au travail pour tou.te.s les travailleur .se.s (à l'exclusion des employé.e.s) dont le poste ou le lieu de travail sont régis par l'organisation, avec une répartition par région et par genre.

▶ 404-1 :

› a | Le nombre moyen d'heures de formation que les employé.e.s de l'organisation ont suivies au cours de la période de reporting, par genre et catégorie professionnelle.

▶ 404-3 :

› a | Le pourcentage du nombre total d'employé.e.s par genre et par catégorie professionnelle ayant bénéficié d'une revue de performance et d'évolution de carrière au cours de la période de reporting.

▶ 405-1 :

› a | Le pourcentage d'individus présents dans les organes de gouvernance de l'organisation dans chacune des catégories de diversité suivantes : genre ; groupe d'âge (moins de 30 ans, de 30 à 50 ans et plus de 50 ans) ; le cas échéant, les autres indicateurs de diversité (tels que les minorités ou les groupes vulnérables).

› b | Le pourcentage d'employé.e.s par catégorie professionnelle dans chacune des catégories [précitées en a]

▶ 405-2 :

› a | Le ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes pour chaque catégorie professionnelle, par sites d'activité importants.

▶ 406-1 :

› a | Le nombre total de cas de discrimination au cours de la période de reporting.

› b | Le statut des cas et les mesures prises concernant :
- les cas examinés par l'organisation ;
- les plans de compensation mis en œuvre ;
- les plans de compensation ayant été mis en œuvre, dont les résultats sont examinés au cours des procédures d'étude de gestion internes de routine ;
- les cas ne faisant plus l'objet de mesures.

POINT DE VIGILANCE

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

03 LES BUDGETS ALLOUÉS AUX POLITIQUES D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

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

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

L'entreprise qui s'engage dans une démarche d'égalité devra se doter de moyens, au sens propre, de sa mise en œuvre. Les coûts peuvent être clairement identifiés s'il faut mener une politique :

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

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

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

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

Cependant, si ces mesures ont un coût initial, il existe des aides financières.

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

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

Les aides destinées uniquement aux PME sont décrites au livret 5.
Les aides présentées ci-dessous concernent l'ensemble des entreprises, **quel que soit leur effectif**.

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

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

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

L'aide de l'État n'est pas cumulable avec une aide publique ayant un objet identique.

b | Le crédit d'impôt famille

Les entreprises bénéficient d'un crédit d'impôt pour certaines dépenses favorisant la conciliation vies familiale et professionnelle de leurs salarié.e.s. Le montant est plafonné à 500 000 euros par an. Les dépenses éligibles sont de 2 natures :

- les dépenses ayant pour objet de financer la création et le fonctionnement d'une halte-garderie ou d'une crèche, qui assurent l'accueil des enfants de moins de 3 ans à charge des salarié.e.s de l'entreprise et sont soit exploitées directement par l'entreprise, soit selon un mode inter-entreprises (catégorie 1),
- les versements effectués directement par l'entreprise, en contrepartie de prestations d'accueil des enfants de moins de 3 ans à la charge de ses salarié.e.s, au profit d'organismes publics ou privés exploitant une crèche ou une halte-garderie (catégorie 1),
- les aides financières versées par l'entreprise et destinées à financer des services à la personne, sous forme de Cesu par exemple (catégorie 2).

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

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

POUR EN SAVOIR PLUS

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

c | Les aides du Fonds social européen (FSE)

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

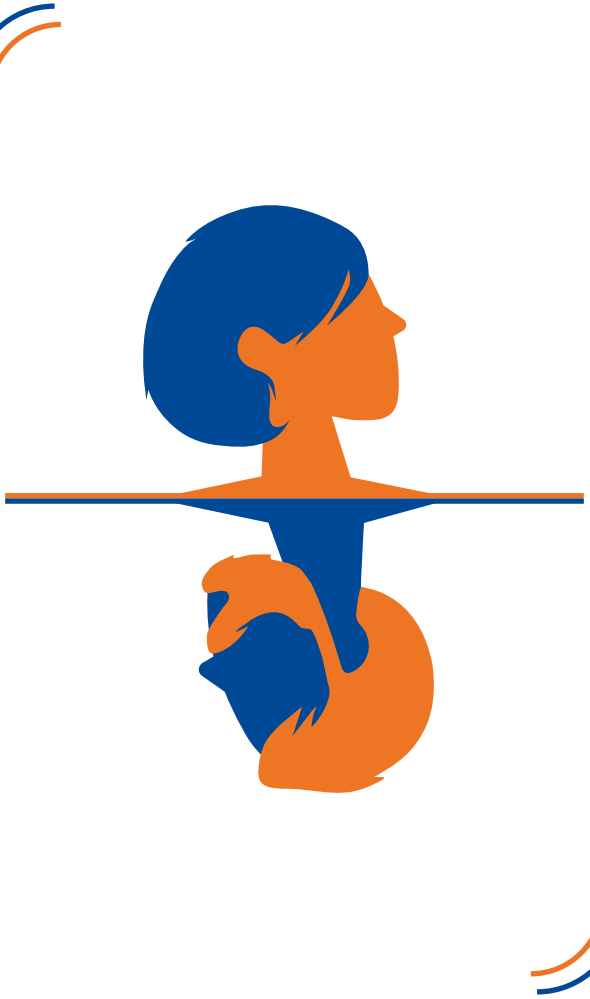
- l'anticipation et la gestion des mutations économiques (prévention, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mobilités, reclassement...),

- le développement des compétences par la formation et l'amélioration de la qualification (apprentissage et alternance, stratégie de vieillissement actif, accès à la formation des salarié.e.s des PME, validation des acquis de l'expérience...),

- l'accès et la participation des femmes au marché du travail et les actions visant la suppression des écarts de salaires.

POUR EN SAVOIR PLUS

www.fse.gouv.fr



LIVRET 07

LA MIXITÉ DES MÉTIERS

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

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

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

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

Les femmes sont donc confrontées à la fois aux "parois" et au "plafond de verre" qui les cloisonnent dans certaines fonctions et ne facilitent pas leur évolution de carrière ni leur accès aux postes de direction.
Cette réalité ne correspond pas seulement aux postes à haute responsabilité. Quand elles sont ouvrières, les femmes occupent beaucoup moins souvent que les hommes des postes qualifiés. La part des emplois non qualifiés d'employé.e.s ou d'ouvrier.ère.s est près de 2 fois plus importante pour ces dernières (cf. étude Dares, Femmes et Hommes sur le marché du travail, mars 2015).
L'engagement en faveur de la mixité se manifeste dans les 2 sens : féminiser les métiers fortement "masculins", mais aussi attirer les hommes vers les professions dites "féminines". Pour y parvenir, la prise de conscience des avantages et des freins au développement de la mixité des emplois est un préalable incontournable.

ÉTUDE

considérés comme les plus "féminins" concentrent près de 50% des femmes. Parmi les assistant.e.s maternel.le.s, aides à domicile, aides ménagères, secrétaires... on compte par exemple plus de 90% de femmes (cf. étude Dares précitée, mars 2015).

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

Même si la mixité dans les entreprises a progressé au cours des dernières années, en moyenne parmi les personnes diplômées en 2017, 49% des femmes sont diplômées de l'enseignement supérieur contre 40% des hommes (cf. Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, Vers l'égalité femmes-hommes ? Chiffres clés, 2019).

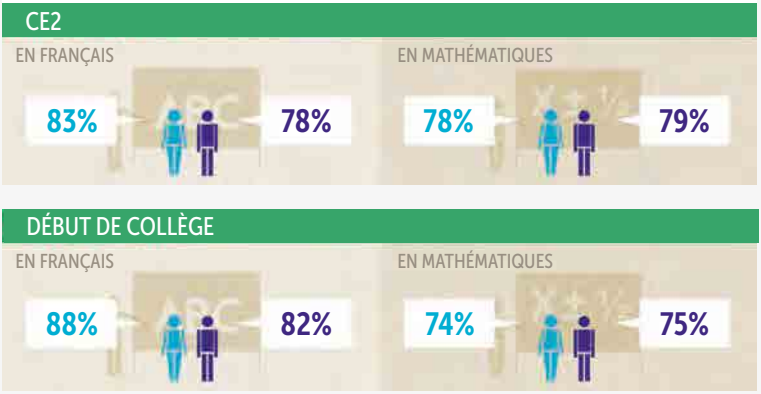
Cependant elles sont plus nombreuses à temps partiel et en situation de sous-emploi : c'est le cas de 9,8% de celles qui occupent un emploi, contre 3,8% pour les hommes (cf. Secrétariat d'état chargé de l'Egalité entre les femmes et les hommes, Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, chiffres clés, 2018).

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

ÉDUCATION ET FORMATION INITIALE

AVANTAGE AUX FILLES EN FRANÇAIS ET EN MATHÉMATIQUES

Proportion d'élèves qui maîtrisent les compétences de base selon le sexe en école primaire et au collège en 2018



Champ : France métropolitaine + DOM y compris Mayotte, Public + Privé sous contrat.
Source : Ministère de l'Éducation nationale et Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et l'innovation, Repères et références statistiques sur les enseignements, la formation et la recherche, 2018.

ÉTUDE

Selon un constat de la Conférence des grandes écoles lors de son enquête de 2019 sur l'insertion professionnelle, les inégalités femmes-hommes s'observent dès la sortie de l'école : 75,6% des femmes obtiennent un CDI contre 86,5% des hommes.

01 LES FREINS À LA MIXITÉ

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

1 | LES STÉRÉOTYPES

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

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

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

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

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

b | Les hommes autant concernés que les femmes

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

POUR EN SAVOIR PLUS

Étude Orse, Les normes masculines en entreprise, 2019.

c | Un triple impact

On distingue généralement 3 conséquences principales aux stéréotypes :

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

- l'intériorisation des stéréotypes et biais inconscients
  Certaines femmes intègrent les stéréotypes liés à leur genre, se limitent elles-mêmes de manière consciente ou inconsciente dans l'accès à certains métiers ou certaines responsabilités et s'autocensurent.
  Le même phénomène s'observe chez certains hommes qui peuvent par exemple hésiter, inquiets de l'image qu'ils renvoient d'eux-mêmes, à demander un aménagement d'horaires, un Congé parental d'éducation (CPE),...

Selon l'étude de l'Orse et Goods To Know sur les dispositifs de conciliation en entreprise, concernant la perception des hommes par rapport au CPE, "un répondant sur 2 souhaitant bénéficier [de ce congé] déclare appréhender l'annoncer à son manager. 9 sur 10 évoquent le fait qu'il soit plus accepté pour une femme de poser un congé parental. Ce sentiment est d'ailleurs partagé par les femmes à 82,7%."

POUR EN SAVOIR PLUS

Étude Orse-Goods To Know, les hommes en entreprise : regards croisés hommes-femmes, 2018.

- la perte d'efficacité
  Les individus peuvent perdre en efficacité simplement en se conformant à leur stéréotype, ce que le chercheur américain Claude Steel définit

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

2 | EN INTERNE

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

- La direction
  Parfois peu conscient.e.s des intérêts que représente la mixité pour l'entreprise, certain.e.s dirigeant.e.s peuvent avoir tendance à négliger cette thématique.

- La direction des ressources humaines
  Les processus de ressources humaines s'adaptent lentement à la politique de mixité.

- Les collaborateur.trice.s
  Les membres des équipes sont parfois réticents à l'instauration de la mixité. Ces réticences s'expliquent par des biais psychologiques (stéréotypes) et peuvent se traduire par des propos sexistes et des pratiques de harcèlement sexuel (voir **livret 8)**.

a | Le concept de "plafond de verre"

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

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

Ce plafond de verre s'exprime à 2 niveaux :

- l'accès à des fonctions de direction pour les cadres,

- le passage au statut cadre ou agent de maîtrise pour les employées et les ouvrières.

À NOTER

VOUS AVEZ DIT PLANCHER COLLANT ?

Outre Atlantique, on parle aussi de "plancher collant" pour des femmes occupant des métiers à faible qualification, avec des fonctions peu rémunératrices,...
L'expression désigne les mécanismes à l'œuvre qui empêchent ces dernières de gravir les échelons de l'entreprise (faible niveau d'éducation, de diplôme, temps partiel). À cela, s'ajoutent les propres biais inconscients de ces femmes à prétendre à un poste d'un niveau hiérarchique supérieur.
Pour filer la métaphore, entre "plafond de verre" et "plancher collant", on parle aussi du "plancher de verre" qui limite les hommes dans leur souhait d'épanouissement personnel et privé, les renvoyant à un rôle de breadwinner, investis dans leur travail, sans limite d'horaires,... (voir **livret 10**)

Les causes du "plafond de verre" sont nombreuses :

- les modèles masculins de management et d'organisation basés sur le présentéisme et la disponibilité des salarié.e.s,
- la sélection des hauts potentiels dans l'entreprise, réalisée selon les cycles de vie des hommes, moins impliqués dans les responsabilités familiales,
- la rigidité dans la définition des emplois et des postes,
- la sur-représentation des femmes dans les fonctions support (communication, ressources humaines) qui les éloignent de possibles responsabilités de direction,
- les difficultés pour les femmes de cumuler carrière professionnelle et vie familiale,
- le manque de modèles de femmes à haute responsabilité qui ont réussi,
- le manque de données sur la progression des femmes,
- la faiblesse des réseaux informels des femmes.

EXEMPLE

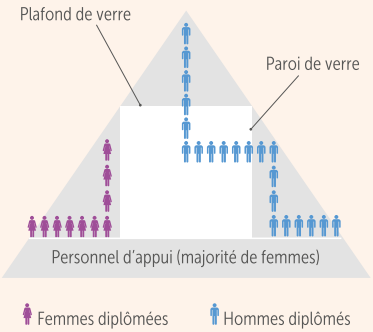
RATP

La RATP s'engage en faveur de la féminisation de ses comités de direction (Codir) et des postes à forte responsabilité afin qu'elle soit au plus proche du taux de féminisation du périmètre concerné. La féminisation des Codir est désormais intégrée dans les objectifs annuels de chaque département de l'entreprise et fait l'objet d'un suivi. La RATP analyse et suit aussi les viviers de femmes "potentielles" cadres, cadres supérieures et cadres de direction et fait de la féminisation une donnée de ses revues de personnel et plans de succession transverses. La parité est ainsi atteinte au Comex de la RATP depuis 2018.

b | Le concept de "parois de verre"

L'expression "parois de verre" a été utilisée en 1997 dans un rapport du Bureau international du travail.
Il part du constat que les femmes se trouvent plus souvent dans des filières comme les ressources humaines ou l'administration, moins centrales pour l'entreprise, et permettant moins facilement de s'élever vers les postes de direction que les finances ou le développement de produits.

Le plafond et les parois de verre



Source : Bureau international du travail (BIT)

3 | EN EXTERNE

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

a | L'éducation et l'orientation professionnelle

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

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

Cela explique le manque de femmes ou d'hommes, selon les métiers dans les viviers de recrutement.

EXEMPLE

AIR FRANCE

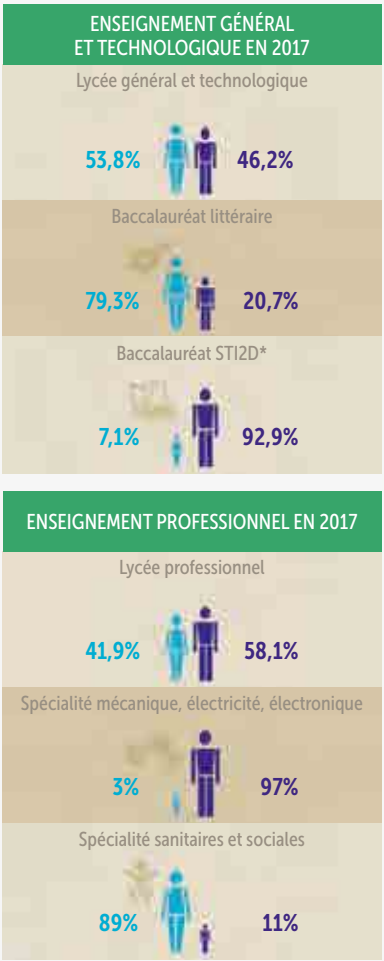
Air France participe à différents programmes auprès des collégien.ne.s ou lycéen.ne.s pour les sensibiliser à ses métiers et leur proposer également une découverte du monde de l'entreprise.

Depuis plus de 8 ans, Air France accueille, dans le cadre de leur stage de 3ème, une centaine de collégien.ne.s, dont certain.e.s en situation de handicap.e.s, issus des quartiers prioritaires (situés dans les communes proches du territoire de Roissy-CDG). Ce programme propose des visites de sites et des présentations de métiers. En 2016, un partenariat avec d'autres grandes entreprises a été initié, dans l'objectif de répondre à un plus grand nombre de ces collégien.ne.s (Tous en stage).

Par ailleurs, Air France a conclu depuis 2013 un partenariat avec l'association Article 1 et depuis 2017 avec Nos Quartiers ont des Talents. .

Près de 100 tuteur.ice.s référent.e.s de l'entreprise accompagnent ainsi des étudiant.e.s issu.e.s des milieux populaires en classe préparatoire ou étude universitaire. Air France a demandé que cette démarche favorise autant l'accompagnement des jeunes filles que des jeunes hommes.

ÉTUDE



* Baccalauréat sciences et technologies de l'industrie et du développement durable.
Champ : France métropolitaine+ Dom.
Source : Ministère de l'Education Nationale et de la jeunesse, Filles et garçons, sur le chemin de l'égalité à l'enseignement supérieur, 2019.

EXEMPLE

EDF

EDF soutient l'association Elles Bougent qui vise à sensibiliser les jeunes filles, en amont de leurs choix d'orientations scolaires, aux parcours professionnels possibles dans des métiers techniques. En 2019, plus de 370 salariées du groupe sont "marraines" de l'association et interviennent dans des établissements scolaires pour animer des séances d'information et témoigner de leurs expériences. Ce temps investi par les salariées est considéré comme du temps de travail par l'entreprise.
EDF joue aussi beaucoup sur l'alternance comme un levier de féminisation de ses embauches, en proposant à des jeunes filles d'exercer et d'apprendre un métier technique au sein de l'entreprise.

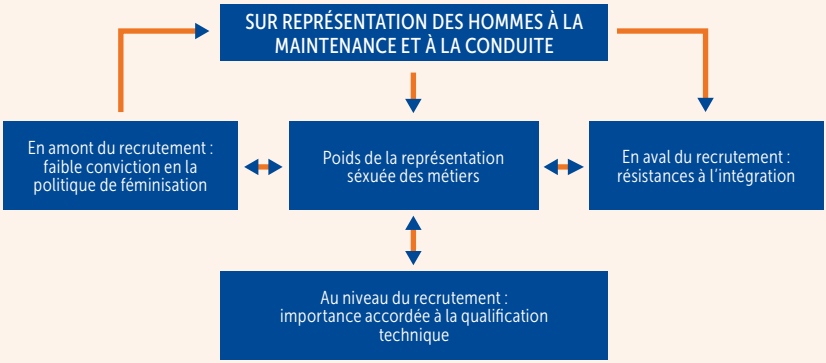
b | L'influence culturelle

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

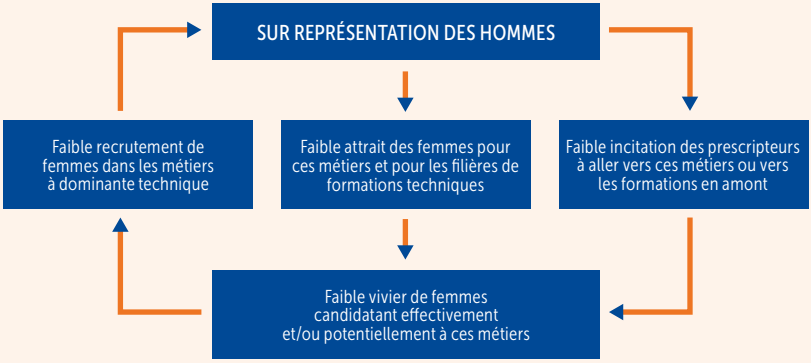
- Un modèle "masculin" de management de l'entreprise
  Les normes masculines associent volontiers management et virilité, ce qui porte préjudice aussi bien aux femmes qu'aux hommes. Le poids du modèle masculin tire son origine d'autres organisations sociales antérieures à l'entreprise : gouvernement,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

Les femmes dans les métiers techniques

LES CERCLES VICIEUX INTERNE...



ET EXTERNE...



Source :Étude de la féminisation dans les métiers à dominante technique à la SNCF, SNCF, 2008

Ces normes masculines se répercutent au niveau du recrutement mais aussi de l'évolution des carrières (formation, promotion, conditions de travail).

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

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

02
LES LEVIERS POUR DÉVELOPPER LA MIXITÉ DES EMPLOIS EN INTERNE

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

1 | ÉTABLIR UN ÉTAT DES LIEUX

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

- d'une étude sur la part des femmes et des hommes au niveau de l'entreprise et/ou au niveau de la branche,

- d'une cartographie des emplois pour déterminer les emplois ou les filières professionnelles dans lesquelles les femmes ou les hommes ne sont pas assez représenté.e.s.

Ces études quantitatives peuvent être approfondies par une enquête qualitative portant sur les processus RH (voir **livret 8**).

Le résultat de ce diagnostic permet l'identification des freins, atouts, leviers et conditions de réussite pour une action de mixité afin de la favoriser au sein de l'entreprise.

EXEMPLE

AIR FRANCE

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

2 | DÉCONSTRUIRE LES STÉRÉOTYPES

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

- à la direction,
- aux équipes de recrutement,
- aux managers,
- aux chefs d'atelier,
- aux représentants des salarié.e.s,
- aux représentants syndicaux.

EXEMPLE

TOTAL

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

EXEMPLE

EDF

Pour sensibiliser les salarié.e.s à l'impact des stéréotypes (dont le genre) et favoriser la prise de conscience des biais décisionnels qu'ils sont susceptibles d'induire dans les actes professionnels et managériaux au quotidien, le groupe a déployé un serious game "Vivre ensemble la diversité", disponible sur sa plateforme digitale de formation en ligne e-Campus. Avec cet outil, le groupe a pris l'engagement de former 100% de ses managers, RH et autres parties prenantes d'un processus de recrutement d'ici à 2020.

EXEMPLE

SUEZ

Afin d'intégrer plus de femmes dans des métiers opérationnels ou traditionnellement occupés par des hommes, le groupe organise des campagnes de recrutement spécifiques. La filiale de Suez "infrastructures de traitement" en a organisé une lors de la semaine de l'égalité professionnelle afin de promouvoir des métiers de techniciens auprès des femmes. La Chine a, quant à elle, profité d'un nouveau contrat de collecte pour recruter une femme conductrice de camion.

EXEMPLE

NESTLÉ

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

EXEMPLE

BNP PARIBAS

Dans le cadre de sa participation au programme #HeForShe des Nations Unies, BNP Paribas s'est engagé à faire progresser la mixité dans des professions traditionnellement à dominante masculine ou féminine du secteur bancaire, notamment dans 2 domaines à forte dominante féminine (les ressources humaines) et masculine (les global markets). Par exemple, un objectif d'au moins 40% de femmes au sein des programmes "Graduate & Talent" des activités de marché est poursuivi à horizon 2020.

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

La formation en faveur de l'égalité et de la mixité professionnelle est accessible à tous les métiers de la filière relation de services et à ceux de la filière fonctions support. Une sensibilisation préalable à distance précède désormais cette formation dispensée sur 2 jours consécutifs. Parmi les nouveautés du contenu, une séquence sur l'impact des violences faites aux femmes dans leur parcours de recherche d'emploi. Son objectif : permettre à chacun de prendre conscience des stéréotypes de genre pour lutter contre la persistance des reproductions traditionnelles et respecter, dans l'accomplissement de ses missions quotidiennes, l'égalité entre les femmes et les hommes.

3 | LUTTER CONTRE L'AGISSEMENT SEXISTE ET LE HARCÈLEMENT SEXUEL

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

Pour éviter ces situations, l'entreprise a la possibilité de mettre en place des actions de prévention sur le sujet et d'appliquer les sanctions prévues par le Code du travail si nécessaire (voir **livret 8**).

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

Les femmes et les hommes qui travaillent déjà dans l'entreprise peuvent être réorientés vers des postes dans lesquels leur genre est sous représenté. Des formations dans ces métiers peuvent être mises en place pour accompagner les salarié.e.s qui le souhaitent.
Ces actions s'intègrent aux processus RH (voir **livret 8**) et doivent être prises en compte dans la réflexion sur les conditions de travail (voir **livret 9**).

EXEMPLE

CAMFIL

S'agissant d'équilibre des genres chez Camfil, dont l'effectif en France représente 247 collaborateur.ice.s, il existe une parité au niveau des chef.fe.s de service depuis plus de 8 ans. La nouvelle directrice de production est devenue en 2018 la 2ème femme membre du comité de direction. 5 sur 7 "opérateur.ice.s leader" promu.e.s en 2019 sont des femmes. 2 collaboratrices ont rejoint le commerce itinérant qui ne comptait qu'une femme. A l'inverse, le service RH et le service client ont intégré en 2018 davantage de collaborateurs.

EXEMPLE

TOTAL

Au sein du groupe Total, l'entretien individuel annuel et les entretiens de carrières permettent notamment aux Ressources humaines d'identifier des candidatures féminines pour les fonctions et les mobilités qui présentent un déséquilibre entre les femmes et les hommes.
Cette mixité est d'ailleurs assurée dans les équipes de recrutement et doit être systématiquement recherchée en cas d'évolution de ces équipes.

5 | PROMOUVOIR LA RESPONSABILITÉ PARENTALE DES SALARIÉS MASCULINS

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

À NOTER

A PROPOS DE LA COMPETENCE PARENTALE MASCULINE...

Selon l'étude Orse et Goods to Know sur les dispositifs de conciliation, il semblerait que les stéréotypes les plus cités par les hommes concernent le fait qu'ils doivent cacher leurs émotions (65%) et qu'ils soient moins doués dans le domaine de la parentalité (62,8%). Si les femmes citent moins le stéréotype du manque de compétence parentale (43%), on retrouve dans leurs verbatims l'idée récurrente selon laquelle "les hommes doivent ramener un bon salaire pour faire vivre leur famille."

03 LES LEVIERS POUR DÉVELOPPER LA MIXITÉ DES EMPLOIS EN EXTERNE

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

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

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

a | L'attribution de prix

Certaines entreprises ou collectivités décernent des prix de la mixité.

EXEMPLE

SANOFI

Pour la 8ème année, Sanofi sponsorise le Women's Forum et accompagne une délégation de 24 personnes, femmes et hommes. Depuis 2010, plus de 150 collaborateur.rice.s ont été ainsi sensibilisé.e.s et ont pu devenir les ambassadeur.rice.s de cette démarche au sein du groupe.

EXEMPLE

EDF

Depuis 2009, WIN France et WIN Europe, en partenariat avec EDF Institut de France, Académie des Sciences, Sciences et Enseignement décernent le prix Fem'Energia qui s'adresse aux lycéennes, aux étudiantes et aux femmes travaillant dans le secteur du nucléaire, afin de les encourager et de les soutenir financièrement.

Il contribue au développement de la diversité et de la mixité dans ce domaine avec un triple objectif :

- rendre les femmes plus «visibles» dans les métiers en mettant en lumière une action exemplaire méritant d'être connue, partagée et encouragée,
- faciliter l'accès au premier emploi des étudiantes en proposant des contrats d'apprentissage, des contrats de professionnalisation, des stages et en les aidant à construire leur projet professionnel,
- promouvoir les carrières et les métiers du nucléaire auprès des femmes en activité en les aidant à construire leur parcours professionnel et leur plan de carrière.

b | La mise en place de journées portes ouvertes

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

EXEMPLE

SNCF

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

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

Même si, en général, les jeunes femmes sont aujourd'hui plus diplômées que les hommes de leur âge, elles restent encore minoritaires dans certaines filières scientifiques, notamment en sciences appliquées et en informatique.

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

C'est la raison pour laquelle les entreprises se mobilisent pour mettre en place des partenariats avec les établissements universitaires. Dans certaines entreprises, les salarié.e.s sont activement impliqué.e.s dans ces actions, soit individuellement pendant leurs horaires de travail, soit dans le cadre des activités des réseaux d'entreprise (voir **livret 10**).

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

- actions communes entreprises-associations-ministères pour la sensibilisation du système éducatif,

- forums métiers, journées d'information, conférences, interventions tout au long d'un cursus,
- visites d'usines (ou d'établissements),
- stages en entreprise : stages ouvriers, stages rémunérés et conventionnés, durant les congés d'été,
- films sur les carrières dans l'entreprise.

EXEMPLE

TOTAL

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

EXEMPLE

LAGARDÈRE

Promouvoir la mixité dans les métiers et notamment dans les métiers du numérique est l'un des objectifs que s'est fixé le Réseau LL (réseau mixité du groupe Lagardère). Plusieurs ateliers liés à ce sujet sont organisés régulièrement : initiation au coding, optimisation de son empreinte digitale... Un partenariat avec le Club génération #startuppeuses permet de mettre en relation des collaborateur.rice.s et des start-ups créées par des femmes.
Lagardère est également membre de l'association Digital Ladies and Allies qui a remis au gouvernement un livre blanc proposant des solutions pour valoriser les femmes dans les métiers du numérique.

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

Schneider Electric pratique une politique de stage de 3ème où les jeunes candidat.e.s sont sélectionné.e.s pour participer à ces stages par rapport à leurs motivations pour découvrir les métiers de l'industrie. Les groupes sont constitués de 50% de jeunes filles. Le stage leur permet de découvrir les métiers traditionnellement exercés par des hommes ou par des femmes. Un quiz sur la mixité femmes-hommes leur permet de prendre conscience des stéréotypes. Dans le même esprit, Schneider Electric reçoit des professeurs en immersion dans l'entreprise pour leur faire découvrir les métiers de l'industrie et les problématiques de mixité femmes-hommes dans l'entreprise. Ils reviennent ensuite dans leurs établissements porteurs de ce message.
De plus, un réseau de 70 jeunes femmes issues de formations techniques et exerçant un métier technique ou industriel fait des conférences dans les collèges et les lycées afin de faire également prendre conscience des stéréotypes liés à la mixité femmes-hommes en apportant le témoignage de leur propre expérience.
Enfin, Schneider Electric, en mobilisant un groupe de jeunes talents, a renommé tous les métiers de ses commerciaux avec des intitulés plus clairs et non genrés.

EXEMPLE

AIR FRANCE

La direction industrielle d'Air France participe tous les 2 ans à l'opération "Féminisons les métiers de l'aérien" lors du Salon de l'aéronautique du Bourget pour sensibiliser plus spécifiquement les jeunes filles aux métiers techniques.
Depuis 2016, Air France finance chaque année auprès de l'Association française des femmes pilotes une bourse pour encourager des jeunes filles à se réaliser dans le domaine des sports et des métiers de l'aérien.

À NOTER

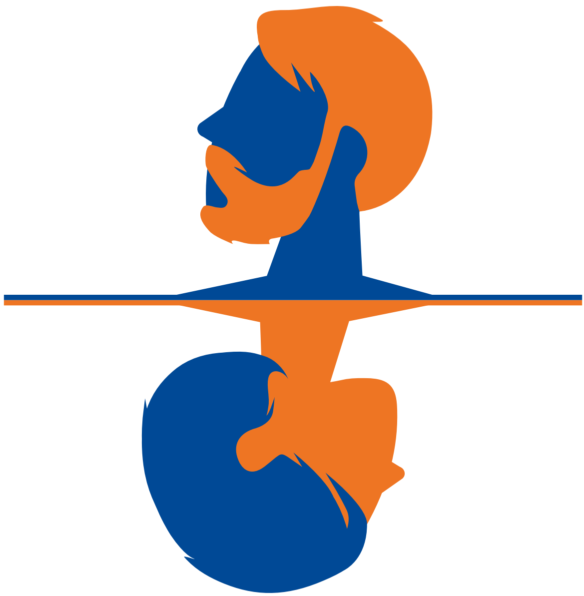
LE RÔLE DE PÔLE EMPLOI POUR SENSIBILISER COLLABORATEUR.RICE.S ET CANDIDAT.E.S

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

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

Les femmes et les hommes à la recherche d'un travail peuvent être sensibilisé.e.s, informé.e.s et orienté.e.s vers des métiers où elles et ils sont sous-représenté.e.s. Dans les deux cas, les entreprises devront envisager des actions de redéfinition, de revalorisation et d'amélioration des conditions de certains postes.

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



LIVRET 08

LES PROCESSUS RH

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

Selon l'article L. 1142-1 du Code du travail, nul ne peut :
"1 | mentionner ou faire mentionner dans une offre d'emploi le sexe ou la situation de famille du candidat recherché. Cette interdiction est applicable pour toute forme de publicité relative à une embauche et quels que soient les caractères du contrat de travail envisagé ;
2 | refuser d'embaucher une personne, prononcer une mutation, résilier ou refuser de renouveler le contrat de travail d'un salarié en considération du sexe, de la situation de famille ou de la grossesse sur la base de critères de choix différents selon le sexe, la situation de famille ou la grossesse ;
3 | prendre en considération du sexe ou de la grossesse toute mesure, notamment en matière de rémunération, de formation, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle ou de mutation."

Les interdictions mentionnées ci-dessus sont à nuancer dans certains cas particuliers, lorsque l'appartenance à l'un ou l'autre sexe répond à une exigence professionnelle essentielle et déterminante. L'article R.1142-1 du Code du travail fixe la liste des emplois et des activités professionnelles pour l'exercice desquels l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue la condition déterminante ; tels que modèle ou acteur.trice pour interpréter un rôle masculin ou féminin.
Ce principe de non-discrimination, applicable à tous les moments de la vie des salarié.e.s dans l'entreprise doit faire l'objet de mesures concrètes visant à sa mise en œuvre réelle.

Les différents processus RH sont là pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise dans le respect de ce principe. En parallèle de ces processus RH, il est important de donner une vision claire des règles applicables à la collectivité de travail et qui pourront faire l'objet de sanctions en cas de non-respect.

01 RESPECT D'AUTRUI, COMPORTEMENT PROFESSIONNEL ET DISCIPLINE

L'entreprise est une organisation collective au sein de laquelle des êtres humains interagissent quotidiennement, dans un cadre professionnel. Elle implique un certain nombre de règles de vie fondées sur le respect d'autrui, le vivre-ensemble, le comportement professionnel et relevant, à défaut, du droit disciplinaire. Les acteurs de l'entreprise ne peuvent pas ignorer les comportements discourtois, incompatibles avec le monde du travail ou clairement hostiles, et encore moins ceux présentant un risque pour la santé des salarié.e.s.

1 | CULTURE D'ENTREPRISE, CODE ÉTHIQUE ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Les comportements individuels et collectifs évoluent et, de fait, se retrouvent dans l'entreprise. La frontière entre vie privée et vie professionnelle s'estompe et de plus en plus d'entreprises ont jugé nécessaire de préciser leurs attentes en termes de comportement professionnel. Ces attentes peuvent se trouver exprimées au travers des communications que l'entreprise diffuse, telles qu'un code éthique ou encore le règlement intérieur.

a | La culture d'entreprise

La culture d'entreprise a pour vocation de réunir les salarié.e.s autour d'éléments communs, tout en prenant en compte la diversité des personnes la composant.
Quand elle est formalisée et communiquée largement (sites Internet, Intranet, rapport annuel, livret d'accueil, documents de communication interne et externe...), elle permet d'exprimer les attentes vis-à-vis des collaborateur.rice.s en termes de règles du vivre-ensemble. Au-delà de l'affichage, c'est la façon concrète dont l'entreprise choisit ses collaborateurs, promeut, récompense ou sanctionne les comportements professionnels individuels, de manière équitable et objective, qui prévaut pour faciliter le bon fonctionnement de l'entreprise.

b | Le code ou charte éthique

Le code éthique est une publication de l'entreprise affirmant les valeurs et pratiques de celle-ci. Souvent appelé "code de conduite" ou "charte de bonne conduite", son contenu peut être global ou porter spécifiquement sur les pratiques sociales, commerciales ou environnementales de l'entreprise. Il permet de formaliser des principes d'actions et des normes qui vont au-delà des règles établies par le règlement intérieur dont le champ est encadré par les textes. En publiant ce document, l'entreprise prend l'engagement de principe de suivre ces règles et de les faire suivre à ses salarié.e.s. De plus en plus, ces codes ou chartes éthiques sont mis à la signature des salarié.e.s avec leur contrat de travail, cherchant à renforcer l'engagement collectif et individuel. Ces textes ne relèvent pas d'une réglementation spécifique comme le règlement intérieur mais il convient de s'assurer que les dispositions inscrites dans ces chartes sont en accord avec le Code du travail.

c | Le règlement intérieur

Le règlement intérieur est un acte unilatéral de l'employeur, obligatoire dans les entreprises d'au moins 20 salarié.e.s. Il fait l'objet d'une consultation du CSE, (50 salariés au 01/01/2020, article L.1311-2 du Code du travail), d'un dépôt au secrétariat-greffe du Conseil des Prud'hommes et doit être communiqué à l'inspection du travail. Il est porté, par tout moyen, à la connaissance des personnes ayant accès aux lieux de travail ou aux locaux où se fait l'embauche.
Son contenu est très cadré puisqu'il ne peut traiter que de 2 domaines :

- en matière d'hygiène et de sécurité, il regroupe l'ensemble des normes d'application des obligations générales et particulières de l'employeur

- en matière de discipline, il fixe les règles et notamment la nature et l'échelle des sanctions.

Enfin, les dispositions relatives au harcèlement moral et sexuel et aux agissements sexistes doivent obligatoirement être incluses dans le règlement intérieur.

POINT DE VIGILANCE

RESPECT DES DROITS FONDAMENTAUX DE LA PERSONNE ET PRINCIPE DE NEUTRALITÉ

Le règlement intérieur ne peut apporter de restrictions aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché (cf. article L.1321-3-2 du Code du travail).
La loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels a permis d'inscrire dans le règlement intérieur des dispositions sur le principe de neutralité en entreprise. Il s'agit de rappeler que les éventuelles restrictions en matière de manifestation des convictions des salarié.e.s ne peuvent être motivées que par les nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise, proportionnées au but recherché, et justifiées par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux (cf. article L.1321-2-1 du Code du travail).
Pour être licites, une limitation ou une interdiction doit :
› être prévue par un règlement intérieur valablement adopté (voir **plus haut** : consultation CSE, etc...),
› relever d'une interdiction générale prohibant les manifestations de toutes convictions : religieuses, politiques et philosophiques,
› être une exigence professionnelle essentielle et déterminante, pour autant que l'objectif est légitime et l'exigence proportionnée.
Ces éléments sont en tous points conformes aux arrêts de la CJUE (grande chambre) du 14 mars 2017, affaire C-188/15.

À NOTER

PRINCIPE DE LAÏCITÉ, NEUTRALITÉ ET NON-DISCRIMINATION

Voici 3 notions à bien distinguer et qui nécessitent, pour cela, de considérer le cas des entreprises privées et celui de la fonction publique (entreprises publiques, collectivités locales, administrations publiques).

La loi du 9 décembre 1905 concernant la séparation de l'Église et de l'État s'inscrit dans la Constitution et avant elle, dans la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen, affirment que la République française est laïque et "assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion". Ce principe de laïcité implique que l'État doit garantir son indépendance vis-à-vis de toute organisation religieuse, quelle qu'elle soit. Cela signifie que les agents du secteur public, dans l'exercice de leurs fonctions, doivent respecter un principe de neutralité, entendu comme l'absence de manifestation des convictions religieuses. Ils ne sont donc pas autorisés à manifester leurs convictions religieuses et à porter de signes religieux ostentatoires.

Une entreprise ou une organisation privée n'est pas tenue à une obligation de neutralité. Les salarié.e.s peuvent exprimer leurs convictions religieuses dans l'entreprise privée dans les limites du bon fonctionnement de l'entreprise. C'est l'affirmation du principe de non-discrimination posé par le Code du travail et le Code pénal. Ce principe doit être assuré à l'occasion du recrutement du.de la salarié.e, comme lors de l'évolution de carrière, de l'accès à la formation, de la rémunération ou du licenciement. Il garantit à chaque salarié.e le respect de ses libertés et droits fondamentaux (de conscience, d'opinion et d'expression,...) que l'employeur se doit de respecter mais aussi de faire respecter. A cette fin, l'interdiction du prosélytisme (tentative de recruter des adeptes, d'imposer ses convictions) ainsi que le bon fonctionnement quotidien de l'entreprise en termes d'organisation du travail, de relations avec les collègues, les supérieur.e.s hiérarchiques ou les client.e.s, autorisent l'employeur à imposer certaines limites (voir **plus haut les dispositions législatives et jurisprudentielles**).

L'ensemble de ces textes sont aussi des supports de sensibilisation à faire vivre dans les entreprises. La communication pour les faire connaître auprès des salarié.e.s est essentielle (voir **livret 10)**.

EXEMPLE

EDF

EDF a publié, début 2019, 2 documents repères à l'attention des managers et des RH pour les aider à prévenir et lutter contre le harcèlement sexuel et moral. Ils permettent à ces derniers de mieux maîtriser les concepts, leurs cadres légaux et d'agir pour prévenir, analyser, orienter et traiter des situations sur le terrain.

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Dans le cadre de sa politique en faveur de l'égalité professionnelle et de la QVT, Pôle emploi mène une campagne de grande ampleur contre les violences sexistes et sexuelles. Lancée à l'occasion de la semaine de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, en octobre 2018, cette campagne poursuit un double objectif : rappeler à l'ensemble des agents ce que sont ces violences et leur rappeler la conduite à tenir s'ils y sont confrontés. De nombreux outils ont été diffusés aux managers et aux équipes RH en charge de la QVT : un guide sur les violences sexistes et sexuelles au travail, un memento juridique et 2 supports (diaporama commenté et déroulé de la séquence) pour faciliter la mise en place d'une action de sensibilisation sur site.
Un message du directeur général adjoint en charge des ressources humaines et des relations sociales a également été publié sur l'Intranet pour confirmer une tolérance zéro face à ces agissements et une infographie a été mise à disposition de tous les agents.

EXEMPLE

AFD

L'AFD fait de la lutte contre les stéréotypes et le sexisme un instrument contribuant à faire progresser l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.
Un e-learning dédié est proposé à l'ensemble des collaborateurs et intégré au parcours de formation managérial. Une sensibilisation du Comex et du Codir est réalisée. Une conférence annuelle faisant intervenir une personnalité reconnue (membre du HCE, CSEP) est organisée et filmée pour rediffusion. Une page dédiée sur l'Intranet concentre l'ensemble des ressources (film, documentation, prise de position interne). Tout manager recruteur se doit de suivre une formation distancielle sur la diversité et les stéréotypes. Enfin, une communauté sur le réseau social interne de l'AFD dédiée aux questions de genre permet la diffusion et le partage d'informations, l'échange de pratiques.

2 | LA RESPONSABILITÉ DES DIFFÉRENTS ACTEURS

En matière de mise en œuvre des principes de respect d'autrui, des comportements professionnels attendus et de santé-sécurité, l'employeur porte une responsabilité particulière. Toutefois, l'implication de tou.te.s les acteur.ice.s de l'entreprise garantit une meilleure application des règles favorisant le respect mutuel et l'égalité professionnelle.

a | L'employeur

- Obligation de prévention : l'employeur a une obligation générale de santé et de sécurité. Il doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé mentale et physique des travailleurs (cf. article L.2141-1 et 2

du Code du travail). C'est un véritable "système de management" de la santé et de la sécurité qui doit être mis en œuvre et qui recouvre des mesures d'évaluation et de prévention des risques, d'information et formation, ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Si cette obligation concerne les risques d'ordre physique, elle vise aussi la santé mentale des salarié.e.s et impose à l'employeur de prendre des mesures de protection adéquates. L'obligation faite à l'employeur est une obligation de résultat et c'est à lui, en cas de contentieux, de démontrer qu'il a pris toutes les mesures de prévention.
L'employeur a, par ailleurs, des obligations spécifiques liées au harcèlement moral et au harcèlement sexuel et plus récemment, aux agissements sexistes.

- Nécessité de traiter la situation : l'employeur doit faire face à toute situation qui serait contraire aux principes du vivre-ensemble afin de faire cesser les comportements non-acceptables dans l'entreprise. Il est recommandé à cet égard de mettre en place un processus clair qui permet d'écouter les salarié.e.s concerné.e.s en toute confidentialité, d'analyser la situation et de la traiter. Dès connaissance des faits, l'employeur a l'obligation d'agir. Si la faute d'un.e salarié.e est établie, cela relève du cadre disciplinaire en application des sanctions prévues au règlement intérieur et des dispositions légales (délai de sanction, délai de convocation, assistance à l'entretien...)

b | Les autres acteur.rice.s

Les acteur.rice.s qui exercent par délégation le pouvoir de direction de l'employeur sont appelé.e.s à contribuer à la mise en œuvre des principes de respect d'autrui et des comportements associés. A ce titre, la fonction RH, du fait de ses missions et responsabilités a un rôle particulièrement important à jouer. Il s'agit à la fois de mettre en place les mesures de prévention, d'information et de formation des salarié.e.s et d'intervenir concrètement en cas de manquement.

LÉGISLATION

La Cour de cassation a récemment validé le licenciement d'une responsable RH au motif que la salariée, qui travaillait en très étroite collaboration avec le directeur du magasin, avait connaissance du comportement inacceptable de celui-ci à l'encontre de ses subordonné.e.s et pouvait en outre s'y associer. L'arrêt a ainsi considéré que la salariée avait manqué à ses obligations contractuelles alors qu'en sa qualité de responsable des ressources humaines, elle avait une mission particulière en matière de management, qu'il relevait de ses fonctions de veiller au climat social et à des conditions de travail "optimales" pour les collaborateurs (cf. arrêt de la Cour de cassation (chambre sociale), 8 mars 2017, n°15-24406).

Les managers sont aussi des acteur.rice.s essentiel.le.s de la mise en œuvre concrète des règles du vivre-ensemble. Ils sont sur le terrain, à proximité de leurs équipes et doivent être des observateurs attentifs des comportements au quotidien.

Enfin, les instances représentatives du personnel, du fait de leur mandat de représentation et de leur rôle de défense des intérêts des salarié.e.s, sont concernées par la mise en œuvre de ces principes. Elles sont souvent sollicitées directement par les salarié.e.s qui dénoncent des situations non-acceptables et peuvent s'appuyer sur cette relation de confiance pour en accompagner le traitement.

3 | LES ATTEINTES À L'INTÉGRITÉ DES SALARIÉ.E.S

Au-delà des principes de respect mutuel et de comportement professionnel, la loi prévoit un cadre légal particulièrement exigeant pour les actes qui portent atteinte à l'intégrité des salarié.e.s : harcèlement moral, sexuel et agissements sexistes. En pratique, les frontières sont minces entre ces différentes notions : un climat d'entreprise encourageant les remarques et blagues sexistes (agissement sexiste) peut faciliter l'émergence de propos non désirés à connotation sexuelle (harcèlement sexuel) ou de harcèlement moral.

a | Le harcèlement moral

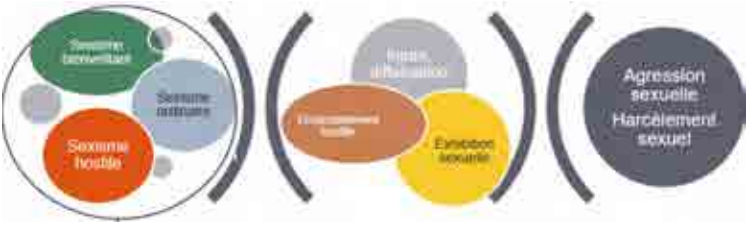
▶ Définition

"Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel." C'est ainsi que le Code du travail définit le harcèlement moral (cf. article L.1152-1). Tout individu est protégé contre le harcèlement moral d'autrui : salarié.e, stagiaire, alternant.e, intérimaire ou prestataire peuvent être victimes de harcèlement par des collègues, supérieur.e.s hiérarchiques ou subordonné.e.s, clients, fournisseurs...

À NOTER

CONTINUUM DES VIOLENCES SEXUELLES ET SEXISTES

Une culture d'entreprise laissant place au sexisme est le terreau d'un environnement de travail qui peut se dégrader et donner lieu à des situations pouvant aller jusqu'aux agressions sexuelles et au viol.



Le sexisme ordinaire : stéréotypes et représentations collectives qui se traduisent par des propos et comportements qui infériorisent les femmes en raison de leur sexe.

Le sexisme bienveillant (ou subtil) : idée, consciente ou non, selon laquelle il faut être galant et protecteur envers les femmes, véhiculant ainsi l'image d'une certaine infériorité.

Le sexisme hostile : hostilité envers les femmes, fait d'associer un manque de capacités au sexe féminin.

Le sexisme ambivalent : bienveillant et hostile à la fois, c'est le sexisme le plus prégnant au travail car il s'adapte en fonction des situations.

Le sexisme masqué : traiter les femmes de manière défavorable par rapport aux hommes mais de façon volontairement camouflée, utilise la manipulation et la déstabilisation.

(© Equilibres)

- Conditions du harcèlement moral
  Elles sont au nombre de 3 :

  - l'existence d'agissements : il peut s'agir de propos écrits ou oraux , de comportements, de gestes, d'actes ou de décisions.

  - la notion de répétition : le caractère répétitif et cumulatif des agissements est une condition importante, même lorsqu'ils se déroulent sur une période très courte.

  - les conséquences sur le.a salarié.e : la dégradation des conditions de travail entraînent une atteinte aux droits et à la dignité du.de la salarié.e, peuvent potentiellement altérer sa santé ou compromettre son avenir professionnel.

- Protection des victimes et témoins du harcèlement
  Le champ de la protection inclut les victimes et les personnes qui dénoncent un harcèlement moral, qu'elles soient concernées ou non (cf. article L. 1152-2 du Code du travail). Elles ne peuvent être sanctionnées, licenciées ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés. Sont punis d'un an d'emprisonnement et d'une amende de 3 750 € les faits de discrimination commis à la suite d'un harcèlement moral ou sexuel.

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

Dans le cadre de la législation sur la prévention du sexisme, Schneider Electric sensibilise l'ensemble de ses prestataires de services qui ont des personnels sur les sites en contact avec les collaborateurs.

LÉGISLATION

Le harcèlement moral est sanctionné par le Code pénal et son auteur risque 2 ans d'emprisonnement et 30 000 € d'amende. L'employeur doit recourir au droit disciplinaire en cas de harcèlement moral avéré et peut aller jusqu'au licenciement pour faute grave (cf. article L. 1152-5 du Code du travail). En cas de contentieux, il doit démontrer qu'il a fait cesser immédiatement les agissements. S'il ne démontre pas qu'il a pris toutes les mesures de prévention et de nature à mettre un terme immédiat au harcèlement, l'employeur pourra être considéré responsable et verser des dommages et intérêts à la victime.

À NOTER

RENVERSEMENT DE LA CHARGE DE LA PREUVE EN CAS DE HARCÈLEMENT

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

4 | LE HARCÈLEMENT SEXUEL

Il existe 2 définitions du harcèlement sexuel dans le Code du travail depuis le renforcement de ses dispositions par la loi du 6 août 2012 relative au harcèlement sexuel. Les caractéristiques de chacun des cas sont les suivantes :

Pour la 2ème définition, il s'agit d'un abus d'autorité, concrétisé par des menaces sur les conditions de travail, des actes de chantage à la promotion ou au licenciement, pour obtenir des actes sexuels.

L'intention de nuire de l'auteur des agissements n'est pas une condition nécessaire pour caractériser le harcèlement sexuel. Par ailleurs, le fait que les agissements se produisent en dehors du temps et du lieu de travail n'écarte pas la qualification éventuelle de harcèlement. Enfin, le silence de la personne harcelée ne vaut pas acceptation ; la victime n'est pas toujours en mesure de faire connaître expressément son absence de consentement.

On retrouve le même dispositif de protection en matière de harcèlement sexuel et de harcèlement moral (personnes concernées, protection des victimes et témoins, sanctions).

Article L.1153-1 du Code du travail

	FAITS DE HARCÈLEMENT SEXUEL	FAITS ASSIMILÉS
AGISSEMENTS	Propos ou comportements à connotation sexuelle...	Toute forme de pression grave...
RÉPÉTITION	...répétés...	...même non répétée...
CONSÉQUENCES	...qui : > soit portent atteinte à la dignité d'un.e salarié.e en raison de leur caractère dégradant ou humiliant > soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante	...dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers.

LÉGISLATION

Le harcèlement sexuel est aussi sanctionné par le Code pénal. S'agissant d'un délit, l'auteur de harcèlement sexuel est passible de 2 ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende (3 ans et 45 000 € en cas de circonstances aggravantes). La loi du 3 août 2018 renforçant la lutte contre les violences sexuelles et sexistes a étendu la définition pénale du harcèlement sexuel. Elle s'applique également dans les cas où plusieurs personnes agissent soit de manière concertée, soit en sachant que leur propos ou leur comportement caractérise une répétition, quand bien même chaque personne, individuellement, n'a pas agi de façon répétée. Cette extension de la notion de répétition a principalement pour objet de réprimer les faits de "cyber-harcèlement" qui peuvent prendre forme au travail via l'envoi de courriels, les réseaux sociaux d'entreprises, ou les communautés de l'entreprise animées par un.e salarié.e sur tout autre réseau social.

5 | LES AGISSEMENTS ET OUTRAGES SEXISTES

La loi du 17 août 2015 a introduit dans le Code du travail un nouvel article L.1142-2-1 pour protéger les salarié.e.s des agissements sexistes. "Nul ne doit subir d'agissement sexiste, défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant."

L'introduction de la notion d'agissement sexiste vise à combattre le "sexisme ordinaire" auquel peuvent être confronté.e.s les salarié.e.s. L'auteur.e d'un agissement sexiste peut être conscient ou non de ses agissements. Dès lors que le caractère sexiste de ses agissements lui est signalé, la répétition ou la poursuite de ces agissements en fait un acte volontaire.

POINT DE VIGILANCE

SÉDUCTION VS HARCÈLEMENT

Aux questions qui sont soulevées par la prévention du sexisme en entreprise, notamment au regard d'un comportement qui relève simplement de la séduction, y compris sur son lieu de travail, et de sa mauvaise interprétation, ou bien qui se fait trop insistant, de manière volontaire ou non, le cabinet Equilibres apporte de très bons éléments de distinction entre ce qu'est le harcèlement et la séduction :

› le harcèlement est un comportement unilatéral, rabaissant, envahissant, dégradant et illégal.

› la séduction est un comportement réciproque, flatteur, respectueux, satisfaisant et légal.

(© Equilibres)

ENTRE COLLÈGUES, ON PEUT RIRE DE TOUT, À CONDITION QUE TOUT LE MONDE PUISSE EN RIRE

Pour différencier humour et harcèlement, il pourra être utile de distinguer :

- Acte unique
- Acte répétés
- Chez soi
- Au travail
- Entre collègues
- De la part d'un.e supérieur.e
- En petit comité
- En groupe
- Avec une personne que l'on connaît bien
- Avec une personne dont on n'est pas l'intime

EXEMPLE

DÉCATHLON

Décathlon s'engage sur la prévention contre le sexisme pour rester une entreprise où il fait bon vivre. En 2018, Décathlon a lancé un atelier pour libérer la parole sur le sujet appelé "Hors-jeu et conséquences." L'atelier vise également à mieux discerner la différence entre l'humour, la séduction et le sexisme. Un cadre de jeu est ainsi posé. Chacun repart de l'atelier avec un carton jaune hors-jeu, outil ludique à animer au quotidien.

EXEMPLE

BNP PARIBAS

BNP Paribas Personal Finance a lancé la campagne "tous mobilisés contre le sexisme" par le biais de vidéos accessibles sur YouTube, de formations et de sensibilisations entre 2016 et fin 2018.
De plus, dans le cadre d'une campagne lancée au sein de BNP Paribas afin de promouvoir le programme HeforShe, un visuel dédié s'affiche automatiquement sur l'écran de veille des collaborateur.rice.s, un QR code permettant d'adhérer directement au programme d'Onu Femmes.

EXEMPLE

SUEZ

Suez a engagé une large campagne de communication sur le périmètre France, avec la publication d'un guide "NON au sexisme ordinaire"une campagne d'affichage et des vidéos. Chaque manager s'est vu accompagné dans cette démarche pour l'aider à encourager le dialogue sur ce sujet au sein de son équipe. La campagne a déjà été ajustée et relayée en Australie, en Inde, au Maroc et au Moyen Orient.

LÉGISLATION

La loi du 3 août 2018 renforçant la lutte contre les violences sexuelles et sexistes, a étendu la définition pénale du harcèlement sexuel pour viser, outre les propos ou comportements à connotation sexuelle, ceux à connotation sexiste. De plus, elle crée un délit d'outrage sexiste (cf. article 621-1 du Code pénal) dont la définition va plus loin que celle d'agissements sexistes dans le Code du travail.

POINT DE VIGILANCE

LES AGRESSIONS SEXUELLES

Des agressions sexuelles, définies par le Code pénal à l'article 222-22 comme toute atteinte sexuelle commise avec violence, contrainte, menace ou surprise, peuvent intervenir dans l'entreprise. Elles dépassent le harcèlement sexuel ou les agissements sexistes.
La jurisprudence a précisé cette définition et vise des caresses ou attouchements sur 1 des 5 parties du corps : seins, fesses, bouche, sexe et cuisses.

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

Les référents harcèlement auprès du CSE et de la direction suivent ensemble une formation spécifique pour les préparer à leur nouvelle fonction. Comme ils sont localisés sur l'ensemble des sites de Schneider Electric sur le territoire, la formation se déroule sous forme de webclass. L'interactivité permet de nombreux échanges et les coûts sont maitrisés.

EXEMPLE

RATP

Dans le cadre des nouvelles obligations des entreprises pour lutter contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes, le groupe RATP a convié plusieurs entreprises à partager leurs réflexions sur le rôle et la mission du.de la référent.e entreprise de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.
Deux rencontres inter-entreprises ont été organisées au cours du 1er semestre 2019 pour travailler sur le contenu et le périmètre d'intervention du.de la référent.e entreprise, sur les outils à mettre en œuvre dans le cadre de la prévention du harcèlement sexuel ainsi que sur les articulations possibles avec le ou les référents CSE.
Toutes les entreprises participantes, dont Air France, BPCE, Pôle Emploi, SNCF, la Poste, Suez et la RATP, ont en commun des engagements forts mis en place depuis plusieurs années sur les questions de diversité, de mixité, d'égalité professionnelle et de lutte contre toutes formes de discrimination. La volonté du groupe RATP en organisant ces rencontres inter-entreprises est de contribuer à la création d'un réseau de référent.e.s sur la prévention du harcèlement sexuel et des agissements sexistes dans un objectif de partage de bonnes pratiques et d'outils.

EXEMPLE

LA POSTE

La Poste lutte contre le sexisme et les agissements sexistes en développant des e-learning, en développant des enquêtes pour mesurer les représentations et les agissements sexistes, en mettant en place un outil d'enregistrement des actes et propos sexistes. Des référents sont désignés sur le territoire pour informer et accompagner les postiers en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

À NOTER

A QUI S'ADRESSER EN CAS D'AGISSEMENT SEXISTE OU DE HARCÈLEMENT ?

Depuis la loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel," 2 nouveaux acteurs dédiés à la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes sont à la disposition des salarié .e.s (voir **livret 3**).

› Dans les entreprises d'au moins 250 salarié.e.s, un.e référent.e chargé.e d'orienter, d'informer et d'accompagner les salarié.e.s sur ces sujets doit être désigné.e : il.elle est communément appelé référent.e "harcèlement entreprise."

› Dans les entreprises d'au moins 11 salarié.e.s où un CSE est constitué, ce dernier désigne un de ses membres comme "référent.e harcèlement" auprès du CSE.

Au-delà de ces acteurs dédiés, les salarié.e.s peuvent se rapprocher des interlocuteurs suivants :

› les représentants du personnel (CSE ou organisation syndicale représentative)

› la médecine du travail

› les services sociaux du travail

› l'inspection du travail

› l'employeur : le chef d'entreprise est tenu de protéger la santé physique et mentale de ses salarié.e.s. Par conséquent, il doit être informé des faits de harcèlement afin de prendre toutes les mesures nécessaires

› les ressources humaines : il peut s'agir du responsable des ressources humaines, du responsable diversité ou de toute personne désignée par l'entreprise pour gérer ces situations spécifiques.

› un médiateur interne désigné le cas échéant.

Les salarié.e.s victimes de harcèlement sexuel peuvent également se rapprocher :

› les écoutant.e.s sociaux.ales du 3919, numéro de téléphone national gratuit de Violences Femmes Info. Il est ouvert 7 jours sur 7, du lundi au vendredi de 9h à 22h, les samedis, dimanches et jours fériés de 9h à 18h.

› de l'AVFT (Association européenne contre les violences faites aux femmes au travail)

Cette association est dotée du statut consultatif spécial auprès du Conseil Économique et Social de l'ONU. L'AVFT défend les droits au travail et à l'intégrité de la personne. Elle a pour champ d'actions et de réflexions toutes les formes de violences contre les femmes mais est spécialisée dans la dénonciation des violences sexistes et sexuelles au travail.

› du Défenseur des droits

Créée en 2011, cette institution de l'État est indépendante. Ses missions consistent à défendre les personnes dont les droits ne sont pas respectés et à permettre l'égalité de tous et toutes dans l'accès aux droits.

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

› entamer une procédure de médiation

› intenter une action auprès du conseil de Prud'hommes

› engager un procès pénal.

À NOTER

INITIATIVE #StOpE

En décembre 2018, 30 entreprises et organisations ont signé un acte d'engagement commun pour lutter contre le sexisme ordinaire au travail.
Parmi les entreprises signataires, on compte L'Oréal, Air France, Pôle Emploi, Suez, EDF, BNP Paribas, Axa, Lagardère, LVMH, Schneider Electric, Société Générale, SNCF et Total.
Au travers de l'initiative #StOpE, ces entreprises et organisations se sont engagées à déployer au cours de l'année 2019 au moins une des 8 actions qu'elles ont identifiées comme prioritaires, à se réunir une fois par an pour dresser un bilan des actions menées et réorienter les champs prioritaires, pour l'année suivante, en fonction des avancées réalisées, afin d'inscrire cette initiative dans le temps.

EXEMPLE

LA POSTE

Les postières et les postiers victimes de violences familiales ou au travail peuvent faire appel à un.e assistant.e social.e interne et appeler le numéro vert du dispositif d'écoute et de soutien psychologique.
En cas de besoin, les postières et postiers concernés peuvent se voir proposer un hébergement. Des solutions de mobilité géographique sont également recherchées si la personne en fait la demande. 3 jours d'absence rémunérés sont accordés pour réaliser les démarches administratives nécessaires.
Concernant les violences au travail, le protocole de harcèlement moral et sexuel est activé si une situation se présente.

POINT DE VIGILANCE

LUTTER CONTRE LES VIOLENCES CONJUGALES

Les entreprises peuvent ressentir les conséquences de situations de tensions extraprofessionnelles dans la vie au travail. Quand la violence s'exporte au travail, quand la santé des salarié.e.s est affectée par cette situation, le dialogue social peut aborder ce type d'enjeux.
L'entreprise peut être un lieu de protection pour les victimes, un lieu d'éloignement des violences, un lieu où être en sécurité et trouver des ressources. Le maintien dans l'emploi est majeur pour la recherche d'un logement, pour payer les frais administratifs et juridiques. Les entreprises s'accordent sur la nécessite d'informer, de sensibiliser et d'orienter les victimes correctement (à différencier d'une prise en charge directe que ce soit pour un accompagnement juridique ou psychologique).
Dans tous les cas de figure, la question de l'anonymat et de la discrétion est primordiale car les auteurs des violences peuvent retrouver la victime sur son lieu de travail. Les collaborateur.rice.s à certains postes clés (accueil, sécurité…) doivent pouvoir être informé.e.s et formé.e.s pour savoir faire preuve de discrétion et de précaution. Il est aussi possible d'avoir recours à une mutation temporaire afin de protéger la victime et de l'éloigner de son.a conjoint.e, comme la loi en Espagne par exemple, le prévoit.

À NOTER

ORANGE DAY ET ONU FEMMES FRANCE

Les "16 journées d'action contre les violences faites aux femmes" sont une campagne internationale qui a lieu chaque année, du 25 novembre (Journée internationale pour l'élimination des violences faites aux femmes) au 10 décembre (Journée internationale des droits humains). Depuis 2014, l'orange, qui symbolise l'espoir d'un avenir meilleur pour les femmes et les filles, a été choisi comme couleur officielle de la campagne communément désignée sous l'appellation Orange Day.
Le Comité Onu Femmes France a aussi souhaité valoriser les initiatives des institutions et entreprises qui mettent en place des actions concrètes pour lutter contre ces violences en attribuant le titre d'Orange Day Champion aux villes, aux entreprises et aux universités ou aux écoles engagées sur ce thème.
Carrefour a notamment été désigné Orange Day Champion en 2018 pour avoir édité un guide de prévention "lutter en milieu professionnel contre les violences contre les femmes."
Plus d'information :
http://www.onufemmes.fr/simpliquer/nos-initiatives/orange-day/

02 LE RECRUTEMENT

Malgré les interdictions légales de discriminer, force est de constater que dans les faits les discriminations liées au genre perdurent, et ce notamment au cours du processus de recrutement.
Selon une enquête auprès des demandeurs d'emploi réalisée par l'Ifop, "parmi les discriminations liées au genre, la maternité, à savoir être enceinte (85%) et le fait d'avoir des enfants (50%) sont les premières situations citées, et ce avant même le fait d'être une femme, qui présente tout de même un inconvénient à l'embauche pour plus d'un tiers des personnes interrogées (37%)" (cf. 8ème Baromètre DDD/OIT de perception des discriminations dans l'emploi Enquête auprès des demandeurs d'emploi, janvier 2015).

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

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

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

Les entreprises peuvent organiser pour les équipes de recrutement, mais aussi pour les responsables hiérarchiques directement concerné.e.s par le recrutement, des actions de sensibilisation et d'in-

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

EXEMPLE

AIR FRANCE

Air France a structuré son processus de recrutement externe et de sélection interne pour l'ensemble des personnels (au sol, personnels navigants, commerciaux et pilotes) afin de garantir des recrutements basés sur les seules compétences, aptitudes et expériences professionnelles des candidats (service certifié ISO 9001). Il s'appuie notamment sur une charte de déontologie.
Celle-ci pose des principes, sur la base du Code du travail tels que le respect du principe de non-discrimination (cf. article L.1132-1 du Code du travail) ou bien encore, l'obligation de pertinence :
"L'article L.1221-6 du Code du travail dispose que :
"Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou l'évaluation des aptitudes professionnelles."
L'article L.1221-8 du Code du travail dispose que :
"Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie."
Elles doivent par conséquent pouvoir faire l'objet d'une explicitation raisonnée de leurs fondements théoriques et de leur construction."

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

EXEMPLE

AG2R LA MONDIALE

Les chargés de recrutement, les acteurs RH, ainsi que certains managers, en fonction de leur impact sur le volume de recrutement sont aussi formés à la non-discrimination.

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Pôle emploi a rédigé un guide à l'attention des entreprises pour rédiger les offres d'emploi et recruter sans discriminer. 2 volets sont proposés dans ce guide dont un sur le référentiel des offres légales.
Ce dernier est consacré aux règles légales qui s'appliquent à la publication de toute offre d'emploi, comme les différentes mentions interdites, les exceptions légales, les nouvelles dispositions concernant le temps partiel ou les sanctions civiles et pénales encourues en cas de non-respect des textes règlementaires.
(cf. : https://www.pole-emploi.fr/employeur/recruter-sans-discriminer-@/article.jspz?id=129681)

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

EXEMPLE

EDF

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

EXEMPLE

AG2R LA MONDIALE

Le groupe a renforcé le suivi des prestataires via une clause de non-discrimination mise en place dans les contrats, et se réserve le droit de faire réaliser en cours de vie de ses contrats et par le biais d'un tiers, des "tests de discrimination", afin de s'assurer du bon respect par ses prestataires des dispositions légales.

Ces étapes sont :

- la définition du poste de travail,
- la rédaction de l'offre d'emploi,
- le choix des modes de recrutement,
- l'élargissement du vivier de recrutement,
- la sélection des candidat.e.s pour l'entretien,
- la sélection des candidat.e.s à l'issue de l'entretien,
- l'accueil dans le poste et conditions de travail.

À NOTER

LE PRINCIPE DE NON-DISCRIMINATION

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

EXEMPLE

SANOFI

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

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

a | La préparation au recrutement

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

POINT DE VIGILANCE

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

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

- La rédaction et attractivité de l'offre d'emploi
  L'offre d'emploi est un outil de communication externe de la politique d'égalité professionnelle de l'entreprise. Elle ne peut contenir ni des références sexuées par rapport au poste annoncé ni par rapport aux candidat.e.s.

  De plus, les femmes postulent plus volontiers à des postes lorsque leur intitulé est moins "ambitieux", par exemple "responsable" au lieu de "directeur.trice" et lorsque les noms de métiers sont féminisés.

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

EXEMPLE

SNCF

La SNCF s'engage à

› rédiger des offres d'emploi en utilisant des mots "neutres" du point de vue du genre.

› demander aux agences de recrutement d'élargir les recherches de candidatures féminines à des profils non techniques.

› proposer une candidature féminine a minima pour chaque poste à pourvoir (sous réserve d'en disposer).

› développer des partenariats avec des associations pouvant faciliter le recrutement féminin ("Elles bougent", "Capital filles"...).

› expérimenter des bourses de stage pour attirer les étudiantes des filières techniques.

› promouvoir des parcours réussis de femmes au sein de l'entreprise, qui ont pu concilier vie professionnelle et vie personnelle, pour montrer des modèles à suivre. Pour cela, les managers et acteurs RH peuvent se référer au guide qui leur est destiné.

EXEMPLE

AG2R LA MONDIALE

Le groupe veille à ce que la terminologie utilisée dans ses offres d'emploi et dans les définitions de postes ne soient pas discriminantes (sexe, situation familiale...). Afin de s'en assurer un audit des offres d'emplois est réalisé par la référente diversité.

EXEMPLE

CAMFIL

La diversification des prestataires de recrutement ainsi que la féminisation des annonces ont permis de recueillir plus de candidatures féminines lors de recrutement pour des métiers d'ingénieur et chef de produit.

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

  - femmes dans les métiers à prédominance masculine (informatique, métiers techniques,...),
  - hommes dans les métiers à prédominance féminine (RH, communication,...),
  - diplômé.e.s d'universités et pas seulement des grandes écoles,
  - alternant.e.s (en contrat de professionnalisation ou en apprentissage)
  - candidat.e.s éloigné.e.s de l'emploi (chômage longue durée)
  - candidat.e.s issu.e.s des quartiers défavorisés,
  - etc.

EXEMPLE

AFD

L'AFD poursuit un objectif de parité en matière de recrutement afin de garantir un accès égal à l'emploi sur l'ensemble des catégories (CDI, CDD, jeunes embauchés, volontaires internationaux et stagiaires). Cet objectif monitoré tout au long de l'année permet de constater en 2018 un ratio de 54% de femmes sur le total des effectifs. L'ensemble des intermédiaires du recrutement est ainsi sensibilisé et il leur est demandé de présenter des candidatures des 2 sexes dans une proportion équivalente dans la mesure où le marché de l'emploi le permet. Une attention particulière est aussi portée sur la filière ingénieure avec un objectif de recrutement spécifique ayant permis une progression du ratio d'ingénieures de 26% en 2016 à 54% en 2018.

EXEMPLE

EDF

L'entreprise a pris l'engagement dans son accord égalité professionnelle femmes-hommes 2017-2020, de faire systématiquement une proposition d'embauche à toute alternante diplômée et validée professionnellement dès lors qu'elle exerce sur un métier technique qui recrute.
Les établissements scolaires qui les aident à sourcer ces profils de jeunes femmes en alternance sont également bénéficiaires d'un bonus sur leur taxe d'apprentissage.

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

- des ressources internes (les équipes de recrutement de l'entreprise),

› des ressources externes (les cabinets de recrutement, intérim...).

En interne, la diversification passe par :

› l'élargissement de la diffusion des offres d'emplois sur l'Intranet,

› la mise en place de séances d'information visant un sexe en particulier pour inciter à s'intéresser à d'autres métiers,

› le relai de ces informations par les organisations syndicales sur les postes à pourvoir dans les métiers fortement "genrés" afin de pouvoir mettre en place des programmes de formation pour le sexe sous représenté.

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

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

› la participation aux forums d'emplois,

› la création de partenariats avec le système éducatif, relations écoles, Pôle emploi, etc.,

› la diffusion d'annonces auprès des commerces locaux (pour des candidat.e.s qui ne sont pas inscrits à Pôle emploi),

› l'établissement d'une cartographie des emplois en vue de déterminer les filières professionnelles dans lesquelles la présence des femmes pourrait être renforcée et, inversement, celles où il serait utile de développer la présence des hommes,

› le recrutement par simulation qui prend en compte les habiletés des candidat.e.s et qui est une méthode mise au point par le Pôle emploi,

› l'élargissement des critères liés aux filières d'études pour le recrutement dans certains métiers,

› la collaboration avec des associations et des organismes d'experts qui agissent en faveur des populations discriminées.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

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

Le recrutement par simulation permet d'élargir le vivier de candidats en mettant l'accent sur les capacités nécessaires sur un certain poste. Il permet d'apprécier la façon dont les tâches sont acquises antérieurement soit dans un cadre professionnel, soit en dehors.
Cette méthode offre une réponse personnalisée grâce à des exercices adaptés au poste de travail.
Les candidats sont évalués avec ces exercices.
Elle s'applique dans tous les secteurs d'activité et à tous les types de postes.
(cf. http://www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation-@/article.jspz?id=60657)

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Pôle emploi continue de déployer son approche du recrutement sans CV développée depuis une quinzaine d'années.
La méthode de recrutement par simulation (MRS) permet d'aborder autrement le recrutement.
Pas de CV, ni d'expérience dans le métier exigée.
Seules, les aptitudes sont évaluées.

EXEMPLE

EDF

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

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

À NOTER

LE CV ANONYME

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

Point de vigilance :
Attention, certaines entreprises sont réticentes à cette pratique car elles considèrent :
› que le problème de la discrimination ne fait que se déplacer, lors de l'entretien d'embauche ;
› qu'il est plus difficile de rendre anonyme la lettre de motivation qui accompagne généralement le CV ;
› que dans le cadre de certaines discriminations, comme celles liées à l'origine, le recruteur sera plus indulgent vis-à-vis d'éventuelles formulations maladroites dans le CV.

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

EXEMPLE

SUEZ

Le groupe Suez s'est engagé, partout dans le monde, à retenir au moins une femme dans les listes des candidats finalistes pour les postes de cadres. Les filiales vont parfois plus loin : la filiale de Suez au Chili s'est engagée à retenir au moins une femme parmi les short lists de 3 candidats. La filiale Australienne, quant à elle, s'est engagée à garantir la parité dans les short lists de candidats.

b | La sélection des candidat.e.s

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

- Les entretiens de recrutement
  L'absence de discrimination en entretien passe par la formation des recruteurs et plus largement de tou.te.s les collaborateur.rice.s qui peuvent être impliqué.e.s dans le recrutement (futurs responsables hiérarchiques de la personne recrutée, experts métiers...).
  La formation à l'entretien insistera par exemple sur l'attention à porter aux tournures de phrases ainsi que sur les questions à ne pas poser (par exemple : "Avez-vous l'intention d'avoir un enfant dans les 3 prochaines années ?", question par essence discriminante, donc illégale).

EXEMPLE

BNP PARIBAS

Depuis 2013, BNP Paribas fait figure de précurseur, en France, en adoptant la méthode des entretiens structurés, une méthode de recrutement plus objective et plus fiable. Cette initiative innovante a pour objectifs :

› de recruter les meilleurs profils en évaluant leur future adaptation,

› de neutraliser et limiter l'influence des biais et stéréotypes en garantissant une égalité de traitement des candidats,

› de renforcer les pratiques non discriminatoires,

› et d'assurer la diversité des candidats et des recrutements.

La méthode des entretiens structurés mise en place consiste à :

› évaluer de manière homogène les candidats sur des critères objectifs en rapport avec le poste proposé. Pour chacun des postes, 5 compétences comportementales (parmi 34 compétences définies par le groupe), sont retenues, dont obligatoirement, la capacité d'adaptation.

› pour le poste donné, les questions posées sont les mêmes pour tous les candidats et portent sur leurs expériences passées.

› l'échelle de notation des réponses est préétablie et partagée par tous les recruteurs. Ceci permet de diminuer la part d'interprétation de la performance du candidat en entretien.

› l'entretien fait l'objet d'une formalisation détaillée à l'aide d'un cadre de référence partagé.

En 2018, les équipes de recrutement RHG Staffing ont conduit plus de 10 000 entretiens individuels selon la méthode des entretiens structurés, et recruté plus de 8 000 nouveaux collaborateurs dont 4 000 en CDI.

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

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

- Le choix des candidat.e.s retenu.e.s
  Plusieurs actions peuvent être mises en place, voire même combinées entre elles :
- justification transparente des choix des candidat.e.s retenu.e.s,
- proportion des femmes embauchées au moins équivalente aux candidatures féminines reçues,
- classification et salaire à l'embauche identique entre les femmes et les hommes pour un même poste et un même niveau d'expérience et de formation.

EXEMPLE

CAMFIL

Favoriser la mixité des métiers dans le recrutement sans transiger sur les compétences reste un enjeu. Afin d'améliorer ses objectifs de mixité, Camfil peut décider d'embaucher, à compétences égales, un candidat d'un sexe plutôt que d'un autre au nom de son engagement à œuvrer pour un bon équilibre des genres à tous les postes.

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

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

- accompagnement et suivi de l'intégration des femmes et des hommes nouvellement embauché.e.s dans les équipes précédemment uniquement masculines ou féminines,
- sensibilisation de la hiérarchie et particulièrement de l'encadrement intermédiaire aux obstacles à dépasser et aux leviers à mettre en œuvre pour intégrer des femmes et des hommes dans des équipes majoritairement féminines et masculines,
- aménagements liés aux conditions de travail pour les femmes recrutées sur des postes précédemment occupés exclusivement par des hommes et inversement (vestiaires, toilettes,...),
- amélioration de l'ergonomie des postes pour l'ensemble des salarié.e.s femmes et hommes (outils de travail réduisant la pénibilité physique ou nerveuse, etc.).

2 | LES MESURES D'EFFICACITÉ

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

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

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

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

À NOTER

LA MÉTHODE DU TESTING

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

EXEMPLE

LVMH

Depuis 2008, LVMH a mis en place un contrôle indépendant et continu de ses pratiques de recrutement en faisant réaliser par un cabinet indépendant des tests de discrimination sur ses offres d'emploi publiées. Parmi les critères testés peuvent figurer le critère du sexe ou de l'orientation sexuelle. Les campagnes sont déployées sur de longues périodes, à intervalle régulier, et sont d'envergure mondiale depuis 2014. Les résultats en sont présentés aux directeurs des ressources humaines du groupe et des Maisons, et des mesures adéquates sont mises en place le cas échéant.

b | Le suivi des engagements quantifiés de recrutement

L'entreprise pourra se donner comme objectif :

- lorsque le recrutement est sous-traité à des cabinets extérieurs, que des candidatures des 2 sexes soient présentées systématiquement,
- que le pourcentage d'embauches de personnes d'un même sexe reflète celui des candidatures reçues,
- un accroissement du nombre de femmes ou d'hommes en pourcentage.

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

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

03
LA RÉMUNÉRATION

Malgré les nombreuses lois successives sur l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes, le constat fait en 2018 est celui de la persistance d'un écart de rémunération inexpliqué d'environ 10%. Selon le Ministère du Travail, c'est ce qui perpétue en partie les écarts sur les retraites. Les dispositions de la loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel", créant un nouveau chapitre dans le Code du travail relatif à la suppression des écarts de rémunération, s'emparent du sujet en imposant aux entreprises de plus de 50 salarié.e.s le calcul et la publication annuelle d'un index de l'égalité salariale (voir **livret 2**).

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

1 | LA CAUSE DES ÉCARTS

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

a | Le constat de l'écart

Outre les indicateurs obligatoires de la BDES et de l'index de l'égalité salariale (voir **livret 2**), l'entreprise peut avoir recours à des sources complémentaires afin d'identifier les écarts salariaux :

- les indicateurs fournis grâce à la Déclaration sociale nominative (DSN) (voir **livret 5**) que doit réaliser tout établissement employeur quelle que soit sa taille,
- les données du bilan social établi par les entreprises dont l'effectif habituel est d'au moins de 300 salarié.e.s et désormais intégrées à la BDES,
- la création de ses propres indicateurs spécifiques.

Pour permettre une lecture combinée de ces indicateurs, il est recommandé de les organiser sous forme d'un tableau croisé présentant, par catégorie professionnelle, les données sexuées.

À NOTER

IMPLIQUER LES IRP

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

Pour mesurer l'écart salarial, il est important de prendre en compte la **r**émunération globale**.** Elle comprend le salaire de base mais également les avantages en nature ou primes payés directement ou indirectement, ces différents éléments pouvant être distingués pour améliorer l'analyse.

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'index de l'égalité salariale, les modalités de calcul de certains indicateurs sont précisées par les textes (décrets des 8 janvier et 29 avril 2019 – Document Questions / Réponses du Ministère du Travail). Il est donc nécessaire de respecter ces modalités de calcul. Pour les indicateurs ne faisant pas partie de l'index, une plus grande liberté subsiste mais il est recommandé de suivre une logique de calcul similaire pour une plus grande cohérence.

Pour l'index de l'égalité salariale, l'indicateur 1 "écart de rémunération entre les femmes et les hommes" est calculé à partir de la moyenne de la rémunération des femmes comparée à celle des hommes, par tranche d'âge et par catégorie de postes équivalents. La rémunération moyenne des femmes et des hommes est établie pour chacun des groupes ainsi constitués en calculant le salaire en équivalent temps plein pour chaque salarié.e puis en en faisant la moyenne. Les primes ne se rapportant pas à la personne du.de la salarié.e ou à ses performances, mais liées aux contraintes ou caractéristiques du poste de travail ne doivent pas être intégrées dans la rémunération globale.

Pour ce qui concerne les catégories de postes équivalents, l'employeur a la possibilité de répartir les salarié.e.s selon la classification de branche ou selon "une autre méthode de cotation des postes" après consultation du CSE. A défaut de choix, la répartition des salarié.e.s se fait selon les 4 CSP (ouvriers, employés, techniciens ou agents de maîtrise, cadres). L'employeur a la possibilité de changer de méthode de répartition des salarié.e.s d'une année sur l'autre, ses différents index seront comparés au cours d'un cycle de 3 ans, peu importe que la méthode ait été modifiée.

EXEMPLE

TOTAL

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

EXEMPLE

SUEZ

Le groupe Suez a engagé en 2019 un projet visant à "peser" les postes cadres sur l'ensemble de son périmètre pour, in fine, mener une étude sur les données salariales individuelles des 16 000 cadres présents dans le groupe. Cette étude permet l'analyse des écarts existants sur les salaires entre les hommes et les femmes, en isolant un certain nombre de facteurs (pays, grade, familles de métier, âge). Cette démarche permet de mieux travailler sur les mesures visant à réduire ces écarts de salaires et d'en calculer les impacts réels.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

VERS UNE ANALYSE ENCORE PLUS FINE

Pour aller plus loin que l'index, les entreprises peuvent faire des comparaisons par le biais d'autres méthodes de calcul globales. Il peut s'agir par exemple de croiser les résultats du calcul de l'index avec :

› soit une rémunération moyenne de référence calculée sur une base 100,

› soit le positionnement des salarié.e.s au regard des minima conventionnels de branche sur une base temps plein

› soit la rémunération médiane. La rémunération médiane correspond à la valeur en dessous de laquelle la moitié des salarié.e.s les moins bien payé.e.s est rémunérée (ou au-dessus de laquelle la moitié des salarié.e.s les mieux payé.e.s est rémunérée).

Des données chiffrées peuvent aussi être produites à un niveau plus détaillé.

En effet, si les écarts de rémunération constatés par catégories professionnelles permettent d'identifier les effets de structure (voir **plus loin**) et d'analyser les obstacles qui s'opposent à une plus grande mixité des emplois à tous les niveaux, une analyse plus détaillée des écarts de rémunération existants permet d'approcher les différences dues aux caractéristiques individuelles et de prendre la mesure, le cas échéant, des phénomènes de discrimination salariale.

Certaines organisations syndicales se servent de méthodes basées sur des reconstitutions de carrière en s'appuyant sur des "panels comparatifs de salarié.e.s". Une méthode "des référents", dite aussi "méthode Clerc", consiste à examiner la carrière de salarié.e.s pour comparer, à partir d'un panel de référence, des individus à "profils équivalents" (diplômes, compétences requises, postes tenus, âge, ancienneté...). On calcule alors la moyenne des salaires de base de la population de ce panel et on compare la classification et la rémunération moyenne avec la situation de la salariée. Il s'agit d'établir, s'il y a un écart, l'origine de cet écart qui peut s'expliquer par le seul fait d'être une femme et d'avoir eu un retard de carrière lié notamment à des maternités.

L'entreprise peut aussi utiliser un outil appelé "nuage de points" afin d'établir un diagnostic facile à mettre en oeuvre sur l'égalité de rémunérations et l'égalité dans le déroulement de carrière (promotions professionnelles). Cet outil permet une vérification et un contrôle des différences de traitement portant sur ces 2 registres.

› un 1er graphique : avec l'âge en abscisse (ligne horizontale) et la classification en ordonnée (ligne verticale).

› un 2ème graphique : avec l'âge en abscisse et la rémunération en ordonnée.

Sur ces graphiques, chaque salarié.e est représenté.e par un point situé à l'intersection entre son âge, sa qualification ou sa rémunération ; 2 couleurs différentes permettent de distinguer les femmes et les hommes. Ainsi, la population étudiée forme un "nuage de points" sur lequel il est facile de remarquer si un groupe ou une personne en particulier est discriminé. Ces graphiques permettent aussi à chaque personne de se situer selon chacun des paramètres (classification/salaire) par rapport à sa population de référence, sur le plan de l'égalité de rémunération ou de l'égalité de promotion selon la lecture du graphique.

À NOTER

OUTIL DE CALCUL EN LIGNE DE L'INDEX

Les articles D.1142-2 et suivants du Code du travail et les modalités de calcul des indicateurs de l'index présentées en annexe de ces articles sont désormais la référence en matière de calcul des écarts de salaires. Pour faciliter ces calculs pour les entreprises, un site dénommé "Index Egapro" a été mis en place, comprenant un outil de simulation en ligne, de l'aide sur les détails du calcul de chaque indicateur et sur les questions les plus fréquemment posées.
(cf. :https://index-egapro.travail.gouv.fr/)

b | L'analyse des écarts

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

Si un écart est constaté, peuvent être examinés, comme clés de compréhension :

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

POINT DE VIGILANCE

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

EXEMPLE

EDF

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

EXEMPLE

MICHELIN

En complément de l'analyse faite dans le cadre des indicateurs portant sur l'égalité professionnelle de la BDES, l'entreprise a conclu un partenariat avec l'Ined, institut indépendant spécialisé. L'étude porte sur les taux de promotions et les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, en neutralisant l'impact des variables que sont l'âge, l'ancienneté et le niveau de responsabilité exercée.

L'analyse des écarts de rémunération met en évidence différentes causes (voir **livret 7**) :

- les effets de secteur d'activité
  Il s'agit des secteurs et des métiers dans lesquels est concentrée la majorité des emplois féminins. En général, dans ces secteurs les femmes sont moins nombreuses que les hommes aux postes les plus rémunérateurs.

- les effets de structure
  Les femmes et les hommes n'occupent pas les mêmes types d'emploi et ne sont pas classés aux mêmes niveaux de qualification y compris au sein de la même entreprise. L'analyse permet de repérer les éventuels phénomènes de ségrégation horizontale.

- les classifications
  Les emplois occupés par les femmes sont majoritairement concentrés dans les niveaux inférieurs des grilles de classification (ségrégation verticale). En outre, les systèmes de classification ne prévoient pas toujours les parcours de progression possibles avec programmes de formation associés, ni les passerelles entre métiers ou niveaux de classification.

- le temps partiel
  La majorité des salarié.e.s à temps partiel sont des femmes (voir **livret 9**). La rémunération des salarié.e.s à temps partiel doit être fixée a minima au prorata de leur temps de travail et ne doit pas entraîner de discrimination avec les salarié.e.s à temps plein. Il est constaté également, que travailler à temps partiel impacte directement les possibilités d'évolution de carrière et de rémunération (voir **plus loin partie 4**).

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

- une rémunération moindre dès le recrutement
  Les biais inconscients et l'intériorisation par la plupart des femmes que l'argent est un tabou expliquent pour partie que celles-ci, à poste et expérience équivalents, demandent au moment du recrutement, un salaire inférieur à celui demandé par un homme (voir **livret pages suivantes**).

EXEMPLE

AFD

L'AFD s'engage à garantir un niveau de salaire à l'embauche équivalent entre les femmes et les hommes fondé uniquement sur le niveau de formation, d'expérience et de compétences requis pour le poste. Une comparaison sur un échantillon représentatif est donc effectuée systématiquement lors de chaque embauche afin d'assurer l'application de ce principe.

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

Depuis la mise en œuvre de l'index de l'égalité salariale, les mesures de résorption des écarts de rémunération sont prévues par la loi, notamment dans l'hypothèse où le niveau de résultat atteint est inférieur à 75 points. Les entreprises d'au moins 50 salarié.e.s qui n'ont pas atteint ce niveau minimal, doivent inclure dans la négociation sur l'égalité professionnelle "les mesures adéquates et pertinentes de correction

et, le cas échéant, la programmation, annuelle ou pluriannuelle, de mesures financières de rattrapage salarial" (cf. article L. 1142-9 du Code du travail). En l'absence d'accord prévoyant de telles mesures, celles-ci sont déterminées par décision de l'employeur, après consultation du CSE. L'atteinte du niveau de résultat de 75 points ne dédouane pas les entreprises ayant dépassé ce niveau de poursuivre leurs efforts en vue de supprimer les écarts de rémunération.

Au-delà des mesures imposées, différents moyens peuvent être mis en œuvre comme le développement de la mixité des emplois (voir **livret 7**) afin que les femmes puissent accéder à des métiers plus rémunérateurs. L'ensemble du processus RH impacte la rémunération et il est important de prendre en compte cette dimension lors du recrutement, de la mise en place des plans de formation et de la gestion du parcours professionnel, présentés dans ce livret. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à adopter une démarche systémique de réduction des écarts salariaux en travaillant sur le recrutement, la formation, les promotions, et l'articulation des temps de vie.

a | Agir sur l'évolution professionnelle

L'amélioration de la représentation féminine parmi les niveaux plus élevés de chaque catégorie professionnelle a des conséquences sur la structure des rémunérations et diminue l'écart entre les salaires moyens féminin et masculin dans une entreprise. C'est ainsi que les indicateurs 2 et 3 (applicable pour ce dernier uniquement dans les entreprises d'au moins 250 salarié.e.s) de l'index de l'égalité salariale prennent en considération la question des augmentations individuelles hors promotion et celle des taux de promotion pour analyser l'impact de l'évolution professionnelle sur les écarts de rémunération et trouver des solutions adaptées (voir **livret 2**). La notion de promotion retenue ici correspond au passage à un niveau ou un coefficient hiérarchique supérieur.
Il faut noter que l'accès à la promotion dépend souvent de l'accès à la formation qui, lui, n'est pas couvert par l'indicateur (voir **4ème partie de ce livret**).

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

LES ENTRETIENS D'ÉVALUATION

Les entretiens de carrière quels qu'ils soient mais particulièrement les entretiens individuels d'évaluation sont des moments clés dans le parcours professionnel de tout.e salarié.e. S'agissant de la plupart des femmes, elles doivent apprendre à connaitre leurs biais inconscients (voir **livret 7**) pouvoir valoriser leurs compétences et leur travail sans complexe et y exprimer leur volonté d'évoluer dans l'entreprise. Pour cela, l'évaluateur doit lui aussi être formé aux mécanismes des biais inconscients pour les anticiper au cours de l'entretien. L'entreprise pourra l'outiller en mettant à sa disposition une grille d'évaluation basée sur la valorisation de compétences clés ne reposant pas sur les normes masculines sous-jacentes au monde du travail (temps de travail et présentéisme, par exemple).

Au-delà des exigences posées par l'index, certaines entreprises en s'appuyant sur les dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, et de la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite Pacte, veillent à ce que l'ensemble des dispositifs relatifs à l'évolution professionnelle des femmes

(voir **6ème partie de ce livret**), toutes catégories confondues, facilite leur accès concret aux plus hauts postes à responsabilités (voir **livret 3**). La plupart d'entre elles réalisent systématiquement une analyse de salaire à chaque changement de niveau.

EXEMPLE

EDF

Le plan d'actions égalité professionnelle 2016 d'EDF SA prévoit qu'au niveau des directions de l'entreprise, la répartition des augmentations individuelles, annuelles et des promotions individuelles attribuées respectivement aux femmes et des hommes respecte globalement la proportion des femmes et des hommes dans ces mêmes directions.

b | Cibler les augmentations sur des populations

Dès 2006, la loi relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes obligeait les entreprises à prendre des mesures d'augmentation spécifiques pour les salarié.e.s de retour de congé de maternité ou d'adoption (cf. article L. 1225-26 du Code du travail). En 2018, la loi "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" prévoit d'intégrer à l'index de l'égalité salariale, un indicateur relatif au pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé de maternité, si des augmentations sont intervenues durant la durée de leur congé. Cet indicateur permet d'inciter les entreprises à veiller à l'application concrète de leurs obligations en la matière.

LÉGISLATION

Selon la loi n°2006-340 du 23 mars 2006, les entreprises doivent accorder aux salarié.e.s de retour de congé de maternité ou d'adoption, une augmentation égale à la moyenne des mesures individuelles accordées aux autres salarié.e.s du même niveau de classification, catégorie professionnelle, etc.

Pour les salarié.e.s ayant une part de rémunération variable liée aux objectifs et qui ont été en congés maternité ou parentaux, des mesures pourront permettre de neutraliser leur impact sur ces rémunérations variables. Au-delà de la loi, dans leurs actions de suppression d'écarts de rémunération, les entreprises peuvent accorder des augmentations de salaire prioritairement à certaines populations, comme par exemple :

- certaines catégories professionnelles,
- les salarié.e.s qui ont bénéficié d'une absence de longue durée,
- les femmes de plus de 45 ans ayant eu au moins un enfant,
- au cas par cas, si les écarts sont importants.

c | Agir sur les classifications

La loi prévoit non seulement "un salaire égal pour un travail égal", mais aussi "un salaire égal pour un travail de valeur comparable". Ceci mérite donc une attention particulière, d'autant plus que l'Ani du 1er mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes prévoit un "réexamen quinquen-

nal des classifications, des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail afin de repérer, de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les femmes et les hommes et de prendre en compte l'ensemble des compétences mises en œuvre" (cf. article 13 de l'Ani).

À NOTER

COMMENT FONT LES AUTRES PAYS ?

À l'étranger, des méthodes d'évaluation des emplois non discriminantes existent depuis longtemps (Canada, Suisse, Belgique). L'étude de ces méthodes permet de comparer des emplois à prédominance féminine et masculine au sein d'une même entreprise et de veiller à ce que certains critères ne soient pas sous ou sur évalués comme :

› un diplôme technique/tertiaire,

› la prise en compte de la charge physique réelle (par exemple, les infirmières qui soutiennent et portent les malades),

› la non reconnaissance de compétences "informelles" réellement requises pour la tenue d'un poste (assistanat, secteur social, éducatif...), etc.

d | Affecter une enveloppe salariale spécifique à la résorption des écarts de rémunération

Si les dispositions relatives à l'index obligent les seules entreprises n'ayant pas atteint le niveau requis de 75 points à prendre des mesures de correction et de rattrapage salarial, toutes – quel que soit leur niveau de résultat - doivent poursuivre leurs efforts en vue de supprimer les écarts de rémunération. Elles peuvent affecter une enveloppe salariale spécifique pour le rattrapage d'écarts de rémunération identifiés. Pour ce faire, elles doivent se poser les questions suivantes :

- calcul et montant de l'enveloppe financière (en valeur absolue ou en pourcentage de la masse salariale), principes et modalités de gestion de cette enveloppe (définis dans l'accord d'entreprise dédié aux questions d'égalité ou à l'occasion de la négociation annuelle sur les salaires), période pendant laquelle cette enveloppe peut être utilisée,
- communication auprès de l'ensemble des salarié.e.s sur la légitimité de cette enveloppe (notamment pour éviter des situations de mécontentement de la part des salarié.e.s qui n'en bénéficieraient pas),
- modalités d'attribution (au cas par cas ou à une certaine catégorie),
- conditions de distribution de l'enveloppe auprès des salarié.e.s (pouvoir de décision relevant de la DRH ou des managers locaux),
- période de l'année pour la distribution (dissociation ou non de la période d'augmentations de salaire).

EXEMPLE

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

La gestion des écarts salariaux est désormais totalement décorrélée de l'examen annuel des salaires. Les femmes faisant l'objet de révision en sont informées par courrier ainsi que par leur RH. La Société Générale alloue depuis 2008 une enveloppe dédiée à la suppression des écarts salariaux injustifiés entre femmes et hommes, à métier, niveau hiérarchique et niveau d'ancienneté équivalents dans l'entreprise.

EXEMPLE

AFD

L'Agence apporte une attention toute particulière aux décalages qui pourraient résulter d'un départ en congé maternité ou d'adoption. À cet effet, elle dédie à cette population une enveloppe financière plus importante afin de leur garantir un pourcentage d'avancement en lien avec leur niveau d'emploi dès lors qu'aucun avancement n'a été décidé l'année de leur retour. Ce taux correspond à un point de plus que le taux retenu pour le calcul de l'enveloppe annuelle consacrée aux augmentations individuelles. À titre d'exemple, si ce taux est de 2%, la mesure sera de 3% en faveur des agents concernés.

De la même manière, l'Agence entend préserver la progression salariale des agents de retour de congés parentaux en garantissant un avancement au moins égal à la moyenne des augmentations individuelles de leur niveau d'emploi lorsque la durée du congé parental est supérieure ou égale à 6 mois et si aucun avancement n'a été décidé par leur structure l'année de leur retour.

EXEMPLE

BNP PARIBAS

Depuis 2016, l'attribution des rémunérations entre femmes et hommes est suivie par un indicateur intégré au processus annuel de révision des rémunérations, pour tous les métiers et fonctions du groupe. Depuis plusieurs années, des dispositions sont prises localement pour réduire les éventuels écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Par exemple, BNP Paribas SA et certaines filiales du groupe allouent chaque année des enveloppes s'élevant à plusieurs millions d'euros au titre de mesures de rattrapage d'éventuels écarts sur la rémunération annuelle.

EXEMPLE

AXA

Axa dédie un budget à la correction des écarts de rémunération non justifiés subsistant en défaveur des femmes. Ce budget s'élève à 9,3 millions d'euros chargés cumulés alloués, pour la période de 2006-2020. 1 322 femmes d'Axa France bénéficient de 2422 mesures de correction. Il s'agit d'une action significative, avec 4,77% d'augmentation de salaire en moyenne, hors augmentations individuelles.

EXEMPLE

EDF

Depuis 2004, date de son premier accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, EDF a pris soin d'identifier un processus RH spécifique pour analyser et corriger d'éventuels écarts injustifiés de rémunération (situations individuelles). Une enveloppe salariale est dédiée à cet effet et le processus fait également l'objet d'un dialogue social spécifique et de proximité.

EXEMPLE

SANOFI

Pour un niveau de poste donné et pour un même niveau de performance individuelle, Sanofi veille à ne faire aucune discrimination de rémunération, par exemple en fonction du sexe. Lorsque des disparités existent, Sanofi peut être amenée à mettre en place des budgets spécifiques pour rééquilibrer les niveaux de rémunération.

e | Éviter de recréer des écarts de salaire par une révision des processus RH

Au-delà des actions de contrôle sur un accès équitable à la formation et à la promotion des femmes, il convient également, lors de la mise en œuvre des autres processus RH, d'éviter de recréer des écarts de salaire, en prévoyant notamment :

- une formation des managers aux enjeux de l'égalité professionnelle et de la non-discrimination,
- un contrôle de la répartition de l'enveloppe,
- une évaluation des managers, qui peut intégrer des critères liés à la politique d'égalité professionnelle de l'entreprise, voire avoir une incidence sur la part variable du manager le cas échéant (voir **livret 3**).
- une révision des modes d'organisation du travail.
  L'entreprise peut envisager une réduction du temps partiel subi, ainsi qu'une meilleure organisation du travail : répartition des horaires, organisation des stages de formation…afin de réduire les inégalités de traitement (voir **livret 9**) qui participent directement aux écarts de rémunération et indirectement aux écarts sur les retraites.

3 | LES MESURES D'EFFICACITÉ

L'obligation de calcul et de publication de l'index de l'égalité salariale impose aux entreprises d'assurer le suivi des indicateurs obligatoires et de mesurer ainsi la réduction effective des écarts de salaire entre les femmes et les hommes. Cette rigueur et cette exigence doivent être appliquées pour tous les indicateurs utilisés par l'entreprise pour piloter cette réduction.

EXEMPLE

CARREFOUR

Carrefour a mis en place en 2011 un programme international intitulé Women Leaders, qui vise à développer la mixité à tous les niveaux d'encadrement dans tous les pays. Pilotés au niveau groupe, des indicateurs de suivi quantitatifs et qualitatifs font l'objet d'un reporting tous les 6 mois. L'objectif est de suivre les nominations et la part des femmes à des postes clefs ou par niveau de management, y compris au Comex. Carrefour enregistre en 2018, 41% de femmes sur des postes d'encadrement et a obtenu 80/100 à l'index d'égalité professionnelle.

EXEMPLE

EDF

EDF a pour ambition que la féminisation de ses instances dirigeantes reflète durablement et a minima la féminisation de son encadrement. En ce sens, l'entreprise mesure et rend compte annuellement de la féminisation de ses effectifs, de son encadrement, de son management et de son personnel dirigeant et fixe, dans son plan d'actions (égalité professionnelle), des objectifs en cohérence avec cette ambition (le taux de féminisation des Codir est passé de 26,7 à 28,5% entre 2015 et 2018).

EXEMPLE

BNP PARIBAS

BNP Paribas pilote des indicateurs de mixité sur des populations clés. Ces indicateurs permettent de mesurer les effets des actions de BNP Paribas et d'ajuster les politiques. BNP Paribas a fixé des objectifs de mixité sur les populations de managers (30% de femmes parmi les 3000 seniors managers et 25% de femmes parmi les 500 premiers managers du groupe d'ici 2020). Ces objectifs ont également été étendus au programme Talent : 50% de femmes pour les Emerging talents, 40% parmi les Advanced et 30% parmi les Top talents. Ces objectifs sont pragmatiques et cohérents par rapport au recrutement du groupe qui est mixte et à la mixité actuelle de ces différentes populations. BNP Paribas mesure aussi les effets de ces actions en suivant la mixité des nouvelles nominations, et non seulement le taux de mixité en valeur absolue, afin d'évaluer l'impact des efforts engagés.

EXEMPLE

SANOFI

Sanofi suit attentivement l'évolution des femmes à des postes de cadres supérieurs. Fin 2018, 45% des employés du groupe et 40% des managers (dont le rôle consiste à diriger des subordonnés directs) sont des femmes. Les femmes représentent 36% des 200 cadres dirigeants du groupe. Sanofi prévoit d'accroître ce pourcentage dans le cadre de son ambition globale d'atteindre la parité en 2025.

La mise en place d'entretiens individuels assurés par la DRH à des moments spécifiques de la carrière (après le retour de congé maternité, ou congé long comme la loi le prévoit, entretiens d'évaluation, etc.), permet de vérifier le niveau de rémunération et de classification des salarié.e.s concerné.e.s, en plus d'évaluer leurs besoins en formation pour leur permettre de continuer à évoluer dans l'entreprise.

04
LA FORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La dernière réforme de la formation professionnelle, issue de la loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" transpose largement le contenu de l'Ani sur la formation professionnelle du 22 février 2018. Les objectifs de cet Ani sont de renforcer les dispositifs en place, de simplifier les démarches liées à la formation et d'améliorer l'efficience et la qualité du système.

Il vise notamment à optimiser l'accès de tous aux ressources formatives et établit un lien direct entre égalité professionnelle et formation. Les parties signataires de l'Ani ont ainsi affirmé "que la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail prévue à l'article L.2242-17 du Code du travail, constitue une opportunité de faire évoluer le dialogue social dans l'entreprise, sur les questions des apprentissages et de la formation tout au long de la vie."
La loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" donne une nouvelle définition de l'action de formation, désormais présentée comme "un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Il peut être réalisé en tout ou partie à distance. Il peut également être réalisé en situation de travail." (cf. article L.6313-2 du Code du travail).

À NOTER

L'ESSENTIEL DE LA RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

› Le plan de formation devient le plan de développement des compétences.
› La réforme met l'accent sur l'alternance : apprentissage, contrat de professionnalisation, reconversion ou promotion par alternance (Pro-A)
› Le décompte des droits au CPF s'effectue en euros et non plus en heures.
› Les Opca deviennent des Opérateurs de compétences, dits "Opco," ils passent de 20 à 11 organismes.
› France Compétences est désormais l'autorité nationale de régulation et de financement de la formation professionnelle et de l'alternance.

1 | LES CAUSES DES INÉGALITÉS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION

Selon une enquête menée par l'Insee en 2012 sur la formation des adultes, les taux d'accès à la formation continue des femmes et des hommes salariés sont globalement identiques (58,8% pour les femmes et 59% pour les hommes). Dans le secteur privé, l'étude révèle un écart légèrement plus conséquent (56,3% pour les femmes contre 58,4% pour les hommes). Cependant, en regardant dans le détail des chiffres, on s'aperçoit que pour les employé.e.s et plus encore pour les ouvrier.ère.s, les femmes accèdent moins que les hommes à la formation.
Plusieurs facteurs à ces inégalités peuvent être identifiés :

a | La catégorie socioprofessionnelle

Taux d'accès à la formation continue selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle, en 2014 dans le secteur privé (en %)

	FEMMES	HOMMES
CADRES	70	67
PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES	58,9	57,1
EMPLOYÉS	50,3	49,1
OUVRIERS	26,5	34,3
ENSEMBLE	57,2	57,8

Source : Rapport sur la formation professionnelle, CPNEFP, 2015.

Lorsqu'elles sont cadres ou dans les professions intermédiaires, les femmes jouissent d'un meilleur accès à la formation que les hommes tandis que les employés et ouvriers masculins se forment davantage que les femmes. D'après le Ministère des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes, l'une des causes de ces inégalités réside "dans l'organisation de la vie personnelle (garde d'enfants), dépendance... nécessaire au suivi des formations". Les femmes occupant des emplois plus qualifiés "ont davantage de moyens financiers pour déléguer une partie de la charge familiale, ce qui explique pour partie l'écart d'accès à la formation continue" (cf. : Chiffres-clés – Édition 2016, "Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes", Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes).

b | Le statut de l'emploi

Dans les entreprises du secteur privé, les salarié.e.s occupant les emplois les plus stables sont également les plus formé.e.s. En tout premier lieu, la nature du contrat de travail divise les salarié.e.s du secteur privé. Les titulaires d'un CDI affichent une espérance annuelle de formation de 19 heures contre seulement 8 heures pour les titulaires d'un CDD, soit plus du double. Par ailleurs, les salarié.e.s à temps complet affichent une espérance annuelle de formation de 20 heures contre 6 heures pour les salarié.e.s à temps partiel
(cf. : "Quand la formation continue.", Céreq, 2014). Les femmes occupent majoritairement les emplois précaires et sont donc plus touchées par les difficultés d'accès à la formation.

c | La taille de l'entreprise

Le taux d'accès à la formation professionnelle continue est plus faible dans les PME, où les femmes sont pourtant plus nombreuses.

Accès à la formation par taille d'entreprises

TAILLE DE L'ENTREPRISE	TAUX D'ACCÈS À LA FORMATION
10 à 19 salarié.e.s	25
20 à 49 salarié.e.s	29
50 à 249 salarié.e.s	41
250 à 499 salarié.e.s	58
500 salarié.e.s ou plus	63

Source : La formation dans les petites entreprises, Céreq, 2017.

d | Le secteur d'activité économique

Le nombre de salarié.e.s formé.e.s dans les secteurs à dominante féminine (commerce, services marchands et non marchands) est moindre. Selon une étude de l'Insee de 2012, 38,5% des salarié.e.s des activités de services ont accès à la formation contre 65% des salarié.e.s des activités financières et d'assurances qui sont à prédominance masculine.

e | La nature des actions de formation

Dans l'ensemble, les formations suivies par les femmes et les hommes ont des objectifs proches : les formations destinées à être "plus à l'aise dans son travail ou plus efficace" concernent 3 formés sur 4, alors que 8% des formations suivies ont un objectif extra-professionnel et 6% visent un changement d'emploi. En revanche, les écarts entre les sexes portent sur certaines caractéristiques des formations fortement corrélées avec l'accès et le maintien sur le marché du travail. Ainsi, 15% des formations suivies par les femmes au cours des 12 mois précédant l'enquête sont diplômantes, certifiantes ou qualifiantes contre 25% de celles suivies par les hommes (cf. Insee, Adult Education Survey, 2012).

2 | LES OUTILS

Afin de diminuer les inégalités d'accès à la formation entre femmes et hommes, plusieurs outils sont à la disposition de l'entreprise et des salarié.e.s.

a | La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) de l'entreprise

Pour diminuer l'inégalité d'accès des femmes à la formation et renforcer les moyens de lutte contre cette inégalité, une gestion optimisée des emplois et des compétences dans l'entreprise peut être l'occasion :

- d'intégrer dans les actions d'anticipation des évolutions des métiers, la situation personnelle des salariées liée notamment à des interruptions de carrière,
- de tenir compte des principes de féminisation, masculinisation et mixité des emplois dans les référentiels, les modèles de compétences et les systèmes d'évaluation.

À NOTER

LA GPEC

Concrètement, dans l'entreprise, il s'agit :

› de s'assurer que toutes les catégories de salarié.e.s ont bénéficié d'actions de formation, quels que soient le métier et la qualification,

› de vérifier l'égal accès à la formation quel que soit le contrat de travail : CDD et CDI, cadres et non-cadres, temps plein et temps partiel...,

› de mettre en place des mesures complémentaires pour favoriser une réelle égalité entre les femmes et les hommes dans l'accès à la formation,

› d'identifier les métiers du groupe, les compétences associées,

› de définir les principes d'évolution des métiers.

b | Le Compte Personnel d'Activité (CPA)

Selon l'article L.5151-1 du Code du travail, le CPA "a pour objectifs, par l'utilisation des droits qui y sont inscrits, de renforcer l'autonomie et la liberté d'action de son titulaire et de sécuriser son parcours professionnel en supprimant les obstacles à la mobilité."

Ce dispositif regroupe :

- le compte personnel de formation,
- le compte professionnel de prévention ou C2P (anciennement dénommé compte personnel de prévention de la pénibilité, modification apportée par l'ordonnance n°2017-1389 du 22 septembre 2017),
- le compte d'engagement citoyen.

La consultation des droits individuels du CPA se fait désormais par l'accès à un service en ligne gratuit avec possibilité de créer directement des dossiers de formation : https://www.moncompteactivite.gouv.fr/

À NOTER

QUI PEUT DISPOSER D'UN CPA ?

La loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels précise la mise en œuvre du CPA. Il est ouvert pour "toute personne âgée d'au moins 16 ans se trouvant dans l'une des situations suivantes :

› personne occupant un emploi, y compris lorsqu'elle est titulaire d'un contrat de travail de droit français et qu'elle exerce son activité à l'étranger,

› personne à la recherche d'un emploi ou accompagnée dans un projet d'orientation et d'insertion professionnelles,

› personne accueillie dans un établissement et service d'aide par le travail mentionné à l'article L.312-1 I, 5°,a) du Code de l'action sociale et des familles,

› personne ayant fait valoir l'ensemble de ses droits à la retraite.

Le titulaire du compte personnel d'activité décide de l'utilisation de ses droits et dispose également d'un droit à un accompagnement global et personnalisé destiné à l'aider à exercer ses droits pour la mise en œuvre de son projet professionnel."

c | Le Compte Personnel de Formation (CPF)

Mis en place en 2014 par le report total des droits acquis par les salarié.e.s au Dif (Droit individuel à la formation), le compte personnel de formation a été réformé par la loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel." Ainsi, depuis le 1er janvier 2019 :

- le décompte des droits au CPF s'effectue en euros et non plus en heures,
- le CPF est alimenté automatiquement à la fin de chaque année proportionnellement au temps de travail réalisé au cours de l'année par le.a salarié.e dans la limite d'un plafond. Pour un.e salarié.e à temps plein, l'alimentation du compte se fait à hauteur de 500€ par année de travail, dans la limite d'un plafond de 5 000€ (800€ par an pour les salarié.e.s non qualifié.e.s et les travailleur.se.s handicapé.e.s, dans la limite d'un plafond de 8 000€),
- pour les salarié.e.s à temps partiel, dont la durée du travail est supérieure à un mi-temps, l'alimentation du compte se fait comme pour un.e salarié.e à temps plein,
- les droits restent acquis même en cas de changement d'employeur ou de perte d'emploi,
- les listes de formations éligibles au CPF sont supprimées.

LÉGISLATION

Le Code du travail prescrit dans son article L.6323-12, une neutralisation pour le calcul du CPF des périodes d'absence du.de la salarié.e pour un congé de maternité, paternité et accueil de l'enfant, d'adoption, de présence parentale, de proche aidant ou pour un congé parental d'éducation ou pour une maladie professionnelle ou un accident du travail.

À NOTER

ACCÈS AUX DONNÉES DU CPF

Le.a salarié.e peut accéder à ce compte à partir du portail Internet du CPA avec son numéro de Sécurité sociale. Il est alimenté automatiquement sans action de l'employeur. La mise en place d'un nouveau service dématérialisé gratuit qui prendra la forme d'une application disponible à l'automne 2019, permettra à chacun de consulter ses droits au CPF et de financer directement les formations choisies. C'est le salarié qui prend l'initiative d'utiliser son compte personnel de formation afin de concrétiser son projet de formation."

d | La Validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE)

Ce dispositif permet l'obtention de tout ou partie d'une certification (diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification professionnelle) sur la base d'une expérience professionnelle salariée, non salariée et/ou bénévole (syndicale, associative) et/ou volontaire. Cette expérience, en lien avec la certification visée, est validée par un jury. Les certifications, enregistrées au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), sont accessibles par la VAE. Dans le cadre de la formation professionnelle, les candidatures à la VAE peuvent relever d'une démarche individuelle ou d'un dispositif collectif d'entreprise.

À NOTER

VAE ET CPF COMPATIBLES !

L'accompagnement à la VAE est éligible au Compte Personnel de Formation.

POINT DE VIGILANCE

Les salarié.e.s peuvent rencontrer certaines difficultés lors de diverses étapes du processus de VAE qui se révèle être un dispositif complexe (montage du dossier de demande) et long (en moyenne plus d'un an). Pour faciliter la réussite de la démarche VAE les entreprises pourront contribuer :

- à l'information sur les certifications en consultant le RNCP,
- au choix du diplôme,
- à la construction de partenariats avec les certificateurs (Éducation nationale, organismes de formation dépendant de ministères certificateurs...) pour l'obtention d'un diplôme, certificat ou titre (CAP, ...),
- au financement de l'accompagnement en amont des salarié.e.s pour l'évaluation des compétences,
- à la mise en place d'actions pour obtenir une certification totale, en cas de validation partielle en aval, ou en amont de la VAE (développement de formations ancrées en situation de travail, dispositif hybride associant accompagnement et module de formation complémentaire).

Sources : http://www.vae.gouv.fr/et cf. Étude Dares "Les entreprises et la VAE : quels usages collectifs du dispositif ?",octobre 2008.

POUR EN SAVOIR PLUS

"La valorisation des compétences dans le cadre d'activités syndicales et de bénévolat", Orse, 2014

e | Les autres dispositifs en place

- Le Projet de Transition Professionnelle (PTP) Mis en place par la loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel", ce dispositif remplace le Congé individuel de formation (CIF) depuis le 1er janvier 2019. Il permet aux salarié.e.s souhaitant changer de métier ou de profession de financer des formations certifiantes en lien avec leur projet, par le biais de leur CPF.

- La reconversion ou promotion par alternance aussi nommé Pro-A. Il s'agit ici d'un nouveau dispositif qui a pour objet de permettre au.à la salarié.e de changer de métier ou de profession, ou de bénéficier d'une promotion professionnelle par des actions de formation. D'une durée de 6 à 12 mois, il vise l'obtention d'un diplôme ou titre à finalité professionnelle inscrit au RNCP, d'un certificat de qualification professionnelle ou d'une qualification reconnue par une branche professionnelle.

3 | DU PLAN D'ACTIONS AU MONTAGE D'UNE FORMATION ÉTAPE PAR ÉTAPE

Il est important que les femmes aient un même accès aux formations que les hommes, pour s'assurer qu'elles auront les mêmes perspectives de carrière et d'accès à des postes à responsabilité. Les formations devront être accessibles tant pour les salarié.e.s à temps complet que pour ceux et celles à temps partiel.

À NOTER

DISTINGUER FORMATION ET FORMATION

Deux aspects sont à considérer quand on parle de formation et d'égalité professionnelle.

› D'une part, la formation liée au métier exercé. Il s'agit de s'assurer de l'égal accès des femmes aux formations pour leur permettre de s'adapter au poste de travail, de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière, ou d'évoluer vers un nouveau métier et de se reconvertir.

› D'autre part, la formation et la sensibilisation aux questions d'égalité entre les femmes et les hommes, à la mixité (notamment pour permettre aux femmes d'accéder aux métiers techniques majoritairement occupés par des hommes et inversement pour les hommes, par exemple, sur les métiers médico-sociaux) ainsi qu'aux stéréotypes de genre (voir **livret 10**). Des populations clés de salarié.e.s peuvent être formées prioritairement comme les dirigeants , les recruteurs, les responsables Santé et sécurité au travail (SST), membres du CSE, etc.

EXEMPLE

TOTAL

Chez Total, des formations aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité sont dispensées aux collaborateur.rice.s impliqué.e.s dans le recrutement, la formation et la gestion de carrières.

a | En amont de la formation

L'entreprise doit s'assurer de la réalisation de plusieurs étapes préalables à la mise en place d'une formation :

- avoir réalisé un état des lieux sur la proportion de femmes et d'hommes dans les formations,

- sensibiliser les femmes sur l'intérêt de suivre des actions de formation.
  Cela peut passer par des réunions d'information et d'orientation, lors des retours de congé maternité ou parental.
  Il ne faut pas oublier de cibler les femmes pour les inciter et les aider à accéder à des postes supérieurs,

- décider de recourir ou non à des acteurs externes.

EXEMPLE

DECATHLON

La priorité de l'entreprise est de travailler sur la promotion des femmes, car il apparaît que dans les magasins Decathlon on compte 32% de femmes sur les postes de responsables de rayon et 18% de femmes directrices. Decathlon propose aux collaboratrices une formation "leadership au féminin," sur 3 jours, avec un accompagnement personnalisé. Depuis 5 ans, 600 femmes ont déjà suivi ce programme qui vise à renforcer la confiance en soi, apprendre à mieux se connaitre et comprendre la position de la femme dans la société. Elles prennent ainsi le temps de se construire un parcours professionnel ambitieux. Dans la continuité un programme de mentoring est proposé.

L'entreprise a notamment la possibilité de s'adresser à sa branche professionnelle, à l'Afpa, l'Opco dont elle dépend ou à tout autre organisme de formation.

b | La mise en place d'une formation

L'entreprise devra s'interroger sur les conditions de mise en œuvre des formations pour en faciliter l'accès (durée, lieu de la formation...) (voir **livret 9**). Elle pourra notamment veiller à ce que les programmes de formation ne pénalisent pas les salarié.e.s pour ce qui concerne :

- les horaires (difficultés pour assister aux formations dont les horaires ne sont pas compatibles avec leurs contraintes familiales, frais de garde supplémentaires),

- le temps de travail (les salarié.e.s à mi-temps peuvent travailler le reste de la journée dans une autre entreprise, ce qui ne leur permet pas de participer aux formations organisées en dehors du temps de travail).

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

LA FORMATION ET L'ÉQUILIBRE TRAVAIL / VIE PRIVÉE

L'entreprise peut :

› proposer des moyens de transport adaptés ou participer au financement des trajets,

› indemniser la garde des enfants en dehors des horaires habituels (dépassement des horaires ou absence pendant plusieurs nuits),

› négocier des horaires de sessions de formation adaptés aux contraintes de distance et de disponibilité avec les organismes de formation,

› regrouper les formations avec d'autres entreprises locales pour déplacer seulement le formateur ou la formatrice plutôt que l'ensemble du personnel à former,

› anticiper les périodes de formation.

EXEMPLE

EDF

L'entreprise veille à faciliter le plus large accès à la formation professionnelle pour l'ensemble des salarié.e.s, femmes ou hommes. Elle propose dans ce cadre une prise en charge des frais de garde induits par les départs en formation longue ou promotionnelle, voire pour toute formation et dès le premier jour, pour les familles monoparentales ou toute autre situation familiale particulière (ex : désynchronisation des horaires de travail dans le couple, déplacements fréquents du conjoint, etc.).

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Pôle emploi propose une contribution financière aux frais supplémentaires de garde d'enfants et/ou de personnes à charge en raison d'une formation professionnelle/un séminaire en résidentiel.

EXEMPLE

LA POSTE

Afin de permettre aux familles monoparentales de suivre des formations quelle que soit leur situation familiale, La Poste participe à la prise en charge des frais de garde de nuit des enfants de moins de 16 ans lorsque cette formation nécessite un déplacement avec une ou plusieurs nuits sur place.
De même, les choix de lieux de réunion et de formation doivent avoir pour principe de déplacer le moins de personnes possible.

EXEMPLE

AFB

Les banques, conscientes des difficultés liées à l'éloignement du lieu de formation, des éventuelles contraintes de la vie familiale (familles monoparentales, personnes à charge, ...) facilitent l'accès à la formation par exemple par :

› la participation aux frais de garde d'enfants

› les modalités d'organisation des actions de formation (horaires de la formation compatibles avec les contraintes personnelles)

› les différents modes d'apprentissage (e-learning, MOOC, serious game ...)

L'AFB favorise l'accès à la formation en communiquant sur ces dispositifs. La formation professionnelle des salariés est une priorité pour les banques pour accompagner les salariés dans leur parcours professionnel. La profession consacre 4,4% de la masse salariale à la formation.

Pour cela, l'entreprise pourra étudier la possibilité de mettre en place une formation à distance ou en ligne. En effet, la formation est trop souvent associée à un "stage en présentiel dans un lieu externe à l'entreprise" alors que de nombreuses compétences peuvent être acquises à distance. La nouvelle définition de l'action de formation, issue de la loi du 5 septembre 2018 souligne, à ce titre, que le parcours pédagogique "peut être réalisé en tout ou partie à distance."

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

RÉUSSIR LES FORMATIONS A DISTANCE

Il est important de veiller à respecter certains principes.

› Préserver le temps de formation :
si la formation est réalisée pendant le travail, il est essentiel de lui réserver un moment défini afin que d'autres tâches n'empiètent pas sur le temps de formation.

› Encourager les personnes en formation et assurer un suivi régulier :
un des écueils de la formation à distance est le taux d'abandon, la personne n'étant pas soutenue par le groupe et par l'obligation de se rendre en formation dans un lieu extérieur. C'est pourquoi la plupart des modules de formation à distance sont inclus dans un parcours de formation plus vaste qui comprend des séquences de regroupement en présentiel avec un formateur et un accompagnement durant les séquences à distance.

c | Le dispositif budgétaire

Afin de réduire les inégalités d'accès à la formation des femmes par rapport aux hommes, l'entreprise devra financièrement prévoir :

- soit un budget de formation spécifique de "résorption des inégalités de déroulement de carrière".
  Celui-ci est consacré à des formations internes ou externes permettant d'acquérir des équivalences pour l'accès à certains métiers. Il est négocié avec les partenaires sociaux en fonction du volume des inégalités à résorber.

- soit de recourir à des aides financières de l'État
  Les entreprises peuvent utiliser ces aides dans le cadre des contrats pour la mixité des emplois pour proposer des formations techniques et permettre à des femmes des changements d'activités ou des évolutions vers l'encadrement d'équipes (voir **livret 6**).

POUR EN SAVOIR PLUS

Comment mener des actions de sensibilisation et de formation à l'égalité professionnelle ?, Orse, 2014

4 | LES MESURES D'EFFICACITÉ

La loi "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" met en place un suivi et une évaluation nationaux, par France Compétences, de la qualité des actions de formation dispensées par les organismes de formation, notamment au regard de leurs résultats en matière d'accès à l'emploi et à la qualification.

Au-delà de ce contrôle global, l'entreprise se doit d'assurer le suivi des actions de formation, pour vérifier :

- leur adéquation aux besoins des salarié.e.s,
- la qualité de la prestation,
- mais aussi les effets produits en termes d'égalité professionnelle, dont l'accès équitable aux formations.

EXEMPLE

EDF

Les données annuelles de situations comparées rendent compte des écarts entre les femmes et les hommes en termes d'accès à la formation professionnelle. Dans ce cadre, le plan d'actions "égalité professionnelle" de l'entreprise s'attache notamment à identifier et traiter la situation des salarié.e.s sans formation depuis 3 ans (moins de 3% des salarié.e.s en 2018) en veillant, en outre, à ce qu'il ne subsiste aucun écart hommes-femmes dans ce domaine.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

ÊTRE ATTENTIF AUX RETOURS DE CONGÉS

Parmi les indicateurs de suivi de formation intéressants à suivre, il faut noter ceux concernant le taux de formation des femmes de retour de congés maternité, plus largement celui des salarié.e.s de retour d'un CPE, mais aussi le taux de formation de ces mêmes salarié.e.s 1 à 2 ans après le retour, afin de s'assurer de leurs réelles possibilités d'accès à la formation.

Il est important de distinguer les mesures quantitatives des mesures qualitatives.

Concernant les premières, le suivi s'appuiera sur les indicateurs prévus dans la BDES (voir **livret 2**). Il convient notamment de comparer les taux d'accès à la formation des hommes et des femmes. Tout comme les mobilités, une attention particulière mérite d'être portée sur les taux de formation dans l'année ou les 2 ans suivant le retour d'un long congé. Il est alors conseillé d'évaluer le taux d'accès à la formation de femmes de retour de congé maternité et ce, suivant le nombre d'enfants qu'ont ces dernières. Le taux de refus, voire leurs motifs, est aussi un indicateur pertinent (voir **partie 5 de ce livret**).

D'un point de vue qualitatif, les entretiens individuels et les entretiens personnels représentent l'occasion de repérer les besoins et attentes des salarié.e.s en termes de formation.
Par ailleurs, à l'issue de la formation, il est recommandé d'interroger la personne formée en 2 temps :

- "à chaud" à l'issue de la formation (sur la qualité du formateur ou de l'organisme de formation, sur la pédagogie, les outils utilisés, les conditions matérielles, la réponse aux attentes...)
- "à froid" quelques mois plus tard (sur la mise en pratique des apports théoriques).

05 LES MOBILITÉS FONCTIONNELLE ET GÉOGRAPHIQUE

"Lorsque la mobilité géographique fait partie du parcours professionnel, les entreprises s'emploieront à ce que, dans toute la mesure du possible, les modalités de mise en œuvre de cette mobilité soient compatible avec les contraintes de la parentalité". Accord national interprofessionnel du 1er mars 2004.

La mobilité fait partie intégrante de la stratégie de gestion des ressources humaines des grandes entreprises. Que ce soit pour développer leurs activités internationales ou pour bénéficier des compétences adéquates au lieu approprié, les entreprises ont besoin de la mobilité géographique de leur personnel tant à l'intérieur du territoire français qu'à l'étranger.
Or les principaux freins identifiés à cette mobilité sont l'emploi du conjoint (en France, 2 tiers des couples sont biactifs), ainsi que la scolarité des enfants.
Aujourd'hui, les nouvelles formes d'organisation du travail rendent compatible la mobilité géographique et l'équilibre personnel des salarié.e.s.

1 | LES ACTIONS DANS LE CAS DE MOBILITÉ À L'ÉTRANGER

La mobilité géographique est de plus en plus fréquente pour évoluer dans une entreprise.

Il incombe à cette dernière de faciliter cette mobilité tant pour les femmes que pour les hommes. Elle devra procéder par étape.

a | L'état des lieux périodique

Pour cela, l'entreprise doit :

- identifier :
  - les postes pourvus localement,
  - les postes à pourvoir nécessairement par l'expatriation.
- examiner le rôle de la mobilité géographique dans l'évolution de carrière.
- analyser les mutations géographiques dans l'entreprise : réussites, freins, échecs, gestion des retours.

b | Les leviers

L'entreprise peut user d'un ou plusieurs leviers pour faciliter la mobilité géographique :

- faciliter la recherche d'emploi du conjoint du.de la salarié :
  - identification des partenaires, clients ou fournisseurs locaux susceptibles de proposer des emplois aux conjoints des expatrié.e.s,
  - aide à l'implantation de la famille le cas échéant : scolarité des enfants, recherche d'emploi pour le conjoint, intégration locale...,
  - aide à la recherche d'un logement : 1% logement...,

› mise en commun entre grandes entreprises d'une bourse d'emplois à l'étranger pour les conjoints des expatrié.e.s salarié.e.s de chaque entreprise adhérente,

› programmes de formation linguistique et d'insertion dans le pays à destination des conjoints et des enfants des expatrié.e.s.

EXEMPLE

AFD

L'AFD encourage la mobilité des femmes à l'international en créant les conditions favorables à une expatriation réussie :

› questionnaire de retour d'expériences pour objectiver les véritables contraintes rencontrées lors de projets d'expatriation,

› fiches pays mises à disposition notamment sur les possibilités d'exercer une activité professionnelle pour le.a conjoint.e,

› stage de préparation pour les conjoint.e.s,

› séminaire de préparation à l'expatriation en présence des collaborat.eur.rice.s et de leurs conjoint.e.s,

› cellule psychologique pour les expatrié.e.s et leur famille avant, pendant et au retour,

› formations linguistiques et aide à la formation diplômante pour les conjoint.e.s.

EXEMPLE

NESTLÉ

Confronté au problème grandissant des couples ayant 2 carrières à gérer (chez Nestlé 70% des talents sont en situation de double carrière), Nestlé avec notamment Philip Morris International et EY a créé en 2011 l'association IDCN.

À NOTER

LE PROGRAMME INTERNATIONAL DUAL CAREER NETWORK

L'association IDCN a été créée en 2011. Huit ans plus tard, ce réseau est présent dans une quinzaine de grandes capitales économiques du monde (Hong Kong, Paris, New York, Los Angeles, Sao Paulo, Mexico, Dubaï, Londres, Copenhague, Singapour...), et est composé de 107 entreprises ou organisations partenaires. Il a pour mission de faciliter la mobilité des collaborateur.rice.s en proposant différents évènements et forums de recrutement pour aider l'intégration et la recherche d'emploi de leurs conjoint.e.s dans le pays d'accueil (initiation au marché de l'emploi local, CV clinics, conseils, coaching, etc.).
(cf. : http://www.idcn.info/)

À NOTER

CINDEX

Le Centre inter-entreprises de l'expatriation (Cindex), est une association à but non lucratif régie par la loi de 1901. Créée en 1980, elle réunit les grands groupes européens de dimension internationale tels que : Air France, AirLiquide, Alstom, Areva, Banque de France, BNP Paribas, Bouygues Construction, CMA-CGM, EDF, EGIS, Engie, L'Oréal, Michelin, le Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères français, Natixis, Naval Group, Orange, RATP, Renault, Safran, Saint Gobain,Schneider Electric, Société Générale, Technip, Thales, Total, Valeo, Vallourec et Vinci, dans le but d'échanger et de partager des bonnes pratiques sur les stratégies et les politiques de mobilité internationale.Pour ce faire, des réunions se tiennent régulièrement ainsi que des rencontres thématiques. Au 1er juin 2019, Cindex compte 58 sociétés membres.
(cf. : http://www.cindex.asso.fr/convention-fr)

- Permettre aux salarié.e.s d'assumer des responsabilités internationales depuis le lieu de travail d'origine :
  - en utilisant toutes les possibilités offertes par les technologies d'information et de communication (visioconférence, téléconférence, Intranet et espaces collaboratifs) pour faciliter le travail d'équipes dispersées géographiquement,
  - en leur proposant des déplacements fréquents de courte durée à la place d'une délocalisation complète.
- proposer la mobilité inter-métiers en alternative à la mobilité géographique.
- offrir la possibilité de congé sans solde en cas de mobilité du conjoint garantissant son retour dans l'entreprise à un poste équivalent.

2 | LES ACTIONS DANS LE CAS DE MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE

Sur le territoire national, la mobilité géographique peut aussi être un obstacle. Selon la distance, diverses solutions sont envisageables.

a | Distances courtes en France

Sur des distances courtes, qui ne nécessitent pas de changement d'emploi du conjoint, l'allongement des temps de transport des salarié.e.s peut fréquemment constituer un obstacle.

Les solutions possibles sont alors :

- d'étudier les moyens de transport existants vers le nouveau lieu de travail et d'imaginer des solutions en cas de défaillance : co-voiturage, aide à l'achat d'un moyen de transport personnel (deux-roues, voiture),
- d'aménager les horaires en fonction des conditions de transport collectif vers le nouveau lieu de travail,
- d'envisager la possibilité d'utiliser des bureaux à proximité du domicile du.de la salarié.e - éventuellement des espaces de co-working, des tiers-lieux, c'est-à-dire partagés avec d'autres entreprises - une partie du temps,
- de proposer le télétravail afin que le.a salarié.e puisse travailler de chez lui.elle quelques jours par semaine,
- de faciliter les changements de logement (prêt à l'achat, prêt relais, aide à la recherche d'un nouveau logement,...)
- de prendre en charge l'intégralité du différentiel de coût entre nouvelle et ancienne tarification des transports en commun,
- d'octroyer une place de parking sur le lieu de travail ou prendre en charge la moitié des frais de parking proche du lieu de travail ou proche d'une gare,
- si l'augmentation de la durée globale de transport entraîne des surcoûts de frais de garde d'enfants ou de personnes dépendantes à domicile ou à l'extérieur : prendre en charge une partie ou la totalité du surcoût,
- de permettre aux salarié.e.s d'assumer des responsabilités régionales ou nationales en travaillant un minimum de jours à distance, depuis le lieu de travail d'origine.

b | Distances longues en France

Sur des distances longues en France, qui nécessitent le changement d'emploi du conjoint, on retrouve le même obstacle qu'à l'expatriation, avec l'attrait de l'expérience de partir à l'étranger en moins.

L'une des solutions est de proposer aux salarié.e.s de bénéficier des services des cabinets de relocation qui accompagnent les expatrié.e.s. Afin de faciliter la mutation des salarié.e.s en France, l'entreprise peut mettre en œuvre les mesures suivantes :

- pour le conjoint du.de la salarié.e :
  - une participation financière à la recherche d'emploi,
  - une aide financière à la création d'entreprise,
  - la proposition de séances de formation à la recherche d'emploi financées par l'entreprise,
  - l'embauche du.de la conjoint.e,
  - le financement de reprise d'études,
  - le financement d'un bilan de compétences.
- pour le.a salarié.e :
  - une allocation pour compenser la perte de salaire du conjoint,
  - une prime de mobilité permettant l'achat d'un véhicule,
  - la mise en place d'une organisation permettant le travail à domicile 2 ou 3 jours par semaine.

3 | LES MESURES D'EFFICACITÉ

De la même manière que pour la formation, les mesures d'efficacité passent par la comparaison entre l'accès à la mobilité géographique ou fonctionnelle des hommes et des femmes. Les indicateurs devront prendre en compte la maternité et notamment le cas des mères de plusieurs enfants, et suivre le nombre de mobilités dans l'année ou les 2 ans suivant un retour de congé parental.
Les mesures d'efficacité impliquent par ailleurs de quantifier le taux d'échec et le taux de refus, voire même d'étudier leurs motifs, associés à la mobilité, en fonction des sexes (voir **partie 4 de ce livret**).

06 L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

"Une véritable politique de mixité des emplois implique que les femmes puissent avoir les mêmes parcours professionnels que les hommes, les mêmes possibilités d'évolution de carrière et d'accès aux postes à responsabilité, et par là même sauter le plafond de verre". Accord National Interprofessionnel du 1er mars 2004.

La loi constitutionnelle du 23 juillet 2008 modifie l'article 1 de la Constitution, désormais ainsi rédigé : "la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales".

Or, les femmes constituent près de la moitié de la population active mais ne constituent que 14% des équipes dirigeantes (cf. Données Insee et Étude KPMG - État des lieux de la place des femmes dirigeantes, juin 2015). Si les textes légaux instaurent une égalité d'accès aux postes à forte responsabilité, il subsiste des difficultés pour les femmes dans leur évolution professionnelle. En effet, selon les résultats du baromètre 2018 des Comex et Codir du CAC40 d'Ethics & Boards, la part de femmes s'élève à 17%.

Ces difficultés s'accroissent dès lors qu'elles atteignent 45 ans, c'est-à-dire la catégorie "senior" en entreprise, et l'obtention d'un poste de direction nécessite bien souvent un accompagnement plus spécifique que pour les hommes.
Il est donc nécessaire pour l'entreprise de revisiter chacun de ses processus RH pour permettre aux femmes de bénéficier d'une évolution de carrière satisfaisante.

1 | LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES FEMMES POUR CONSTRUIRE UN PARCOURS PROFESSIONNEL

Afin de permettre une plus grande promotion des femmes dans la hiérarchie de l'entreprise, et notamment aux postes à responsabilité, il est important de commencer par identifier les difficultés qu'elles rencontrent dans la construction de leur parcours professionnel.

a | La question de l'ambition

Les stéréotypes des représentations des 2 sexes continuent à être véhiculés par la famille, le corps enseignant, les manuels scolaires, l'entreprise et la société en général - hommes comme femmes - (voir **livret 7**). Les femmes montrent, par l'éducation qu'elles ont reçue, une ambition parfois plus mesurée. C'est ce que les psychologues américaines Pauline Rose Clance et Suzanne Imes ont appelé "le syndrôme de l'imposteur" : la crainte de ne pas être à sa place, de ne pas occuper un poste pour lequel elles ont les compétences. Plus souvent encore, elles éprouvent une plus grande difficulté à le faire savoir. Lorsqu'un poste à forte responsabilité est à pourvoir, certaines femmes compétentes ne sont, par exemple, pas sollicitées parce qu'on pense qu'elles ne sont pas intéressées , ou ne postulent pas car elles ne pensent pas être au niveau, ou bien encore postulent mais négocient une rémunération inférieure à celle que demanderait un homme au même poste (voir **partie 3 de ce livret**).

À NOTER

DES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION DÈS LA FIN DES ÉTUDES

Une enquête conduite par la Conférence des grandes écoles (CGE) montre que l'écart de salaire entre femmes et hommes au sortir des études, dès leur 1er poste est de près de 6%.
Plusieurs facteurs expliquent cet écart :

› la proportion inférieure de femmes embauchées sous le statut cadre

› les femmes choisissent plus fréquemment des fonctions et des secteurs moins rémunérateurs

Source : Enquête de la Conférence des grandes écoles (CGE) sur l'insertion des jeunes diplômés, 18 juin 2019

EXEMPLE

CAMFIL

Le poste intermédiaire d' "opérateur.ice leader" a été créé afin de mieux préparer les opérateur.ice.s à des postes de chef d'équipe en production.
Cette dynamique de carrière a été mise en place pour étendre le vivier de candidatures féminines à des postes à responsabilité.

b | Une prise en compte de la parentalité à 2 vitesses (voir **livret 9**)

Dans un certain nombre d'entreprises, la réticence et les préjugés vis-à-vis de la vie familiale des salarié.e.s peuvent avoir une incidence sur l'évolution de la carrière des collaborateur.trice.s. La parentalité reste encore souvent un élément pénalisant pour les femmes alors qu'elle est plutôt positive pour le développement de carrière des hommes. En effet, seuls "breadwinners" du couple pendant la prise de congés (maternité, voire parental) de leur conjointe, ils se doivent d'"assurer", de performer au travail. De plus, la parentalité marque également un signe de leur stabilité affective et familiale.

c | La mobilité géographique

Dans la plupart des entreprises, l'évolution professionnelle est conditionnée par la disponibilité des salarié.e.s. L'exigence d'une mobilité géographique peut être un facteur de discrimination envers les collaborateur.rice.s qui veulent concilier travail et responsabilités familiales (voir **partie 5 de ce livret**).

d | Des systèmes d'évaluation et de promotion inadaptés à la gestion de carrière des femmes

Les systèmes d'évaluation des salarié.e.s exercent une forte influence sur les parcours professionnels. Ils peuvent ainsi pénaliser les femmes en raison de la difficulté pour l'entreprise à prendre en compte le concept de parentalité.
Les critères de promotion de certaines entreprises s'inscrivent aussi dans un modèle "masculin". Outre la disponibilité des salarié.e.s qui perpétue la culture du présentéisme dans l'entreprise, d'autres critères sont pris en compte : l'ancienneté et la durée de l'expérience qui sont moins longues pour les femmes qui ont travaillé à temps partiel ou pris un congé parental.

POUR EN SAVOIR PLUS

Le poids des normes masculines,
Brigitte Grésy et Sylviane Giampino, Orse, 2019

EXEMPLE

AFD

L'accès des femmes aux postes à responsabilité, au siège et en expatriation, constitue un objectif volontariste de l'accord égalité F/H de l'AFD (40% à fin 2018) avec un objectif de parité à horizon 2022. Tout en réaffirmant un principe de compétences et de performance constatées, les candidatures féminines sont ainsi encouragées dès lors que le potentiel est détecté dans le cadre des revues de personnel annuelle et des entretiens professionnels. Un pilotage précis permet par ailleurs la mise en place de mesures correctrices adéquates : nombre de candidatures F/H par niveau d'emploi, taux d'entrée et de sortie de la fonction managériale, taux de progression entre strates managériales.

2 | UNE ATTENTION PARTICULIÈRE AUX FEMMES SENIORS

Dans les faits, les **femmes seniors** peuvent souffrir d'une double discrimination.

a | Les causes de cette double discrimination

Plusieurs variables entrent généralement en compte tout au long de leur carrière :

- périodes longues d'absence en raison d'un ou plusieurs congés de maternité ou de l'exercice d'une activité à temps partiel parental,
- réintégration dans l'activité professionnelle sur des postes "déclassés" par rapport à leur expérience antérieure ou leur formation et ce, malgré la loi,
- réticence des entreprises à investir dans leur formation après un certain âge,
- diminution des promotions après 45 ans,
- moins de reconnaissance que leurs collègues hommes.

À NOTER

FAIRE UN POINT CARRIÈRE

Avant de mettre en place des actions concrètes, les entreprises peuvent envisager la réalisation, à l'aide d'études, d'un état des lieux de la carrière des femmes de plus de 45 ans, ainsi que l'identification des causes qui ont pu générer les écarts dans leur carrière. L'index de l'égalité salariale, avec son indicateur 3, pour les entreprises de plus de 250 salarié.e.s, sur le taux de promotion (y compris auprès des populations de femmes non cadres) doit pouvoir faciliter ce suivi. Cette réflexion peut être aussi formulée dans le cadre de la GPEC de l'entreprise.

b | Les leviers

Les entreprises qui visent le développement de l'employabilité des salariées et leur maintien dans l'emploi doivent anticiper le passage à la deuxième partie de leur carrière en tenant compte :

- de leurs attentes en matière d'évolution de carrière et d'acquis de compétences,
- des moyens que l'entreprise peut mettre à leur disposition.

En fonction de ces 2 critères, les entreprises pourront mettre en place les actions suivantes :

- accompagnement des femmes salariées et conseil lors des entretiens d'évaluation ou

professionnels, dont les salarié.e.s doivent bénéficier au moins tous les 2 ans, en vue de leur permettre d'exprimer pleinement leurs attentes en termes d'évolution professionnelle,

- formations professionnelles,
- validation des acquis de l'expérience.

3 | LA GESTION DES FEMMES À HAUT POTENTIEL

Les entreprises disposent généralement d'un vivier de collaborateur.trice.s détecté.e.s comme de "hauts potentiels". Ces hauts potentiels occupent souvent déjà des postes d'encadrement et ont été identifiés comme capables d'accéder dans un horizon de 2 à 5 ans à un poste à responsabilité supérieure. Ces viviers sont généralement majoritairement masculins, notamment à cause du plafond de verre (voir **livret 7**).

a | La sélection des hauts potentiels

Il existe plusieurs manières d'intégrer davantage les femmes au vivier des hauts potentiels :

- binôme composé d'une femme et d'un homme,
- contrôle et validation par le comité de direction des candidatures proposées par les managers (cela d'autant plus que l'article L.225-53 du Code de commerce, modifié par la loi Pacte du 22 mai 2019 prévoit que le CA détermine, pour la sélection des directeurs généraux délégués, un processus de sélection garantissant "la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats"). S'il n'y a pas de femmes dans la sélection une justification est demandée systématiquement,
- augmentation ou suppression de l'âge limite de détection des hauts potentiels.

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Afin de développer la mixité à tout niveau du management et d'assurer concrètement la non-discrimination liée au genre, Pôle emploi a mis en place des dispositifs permettant d'apprécier le potentiel managérial d'un agent au travers de 4 dimensions (vision, motivation, relation, réalisation).
Ils permettent de prendre en considération les souhaits d'évolution professionnelle de tous les agents, femmes et hommes.
En croisant les regards portés (RH, managers hors ligne managériale), ils permettent d'objectiver les décisions.
Les dispositifs de détection des potentiels managériaux contribuent ainsi de façon prévisionnelle au pourvoi des postes de l'encadrement et à sécuriser les accès à des fonctions managériales pour tous les agents, femmes et hommes.

EXEMPLE

CARREFOUR

Depuis sa création, chaque promotion "Graduate Dirigeant" en France compte entre 50 et 70% de femmes.

b | Le parcours des cadres à haut potentiel

L'entreprise peut prévoir :

- l'aménagement de l'obligation de mobilité géographique dans le parcours professionnel,

- la prise en compte des différents cycles de la vie du.de la salarié.e en envisageant pour ces périodes des postes sans contraintes de déplacements, des aménagements d'agenda.

- le job sharing, où un poste à responsabilité est partagé par 2 managers (voir **livret 9**).

c | L'accompagnement individualisé des femmes à haut potentiel

Les entreprises recourent essentiellement à 2 pratiques individuelles qui peuvent également être utilisées en parallèle, dans de grandes entreprises : le mentoring et le coaching.

- Le mentoring
  Le mentoring est un système de parrainage développé, avec un programme doté d'objectifs clairs et de règles précises, et avec à la clé la possibilité d'accéder à un poste supérieur. Le mentor peut être un membre du comité de direction de l'entreprise, et le "mentee" est une personne sélectionnée pour son fort potentiel. Ils définissent ensemble les attentes et la fréquence des rencontres. Les sujets abordés sont larges : conseils pour un changement de poste, conseils sur un travail spécifique à faire, aide à la prise de décisions, aide à la gestion de conflit.

EXEMPLE

CARREFOUR

En France, Argentine, Italie, des programmes de mentoring vis à vis des femmes évolutives sont en place, afin de les aider à accélérer leur développement personnel et accentuer leur visibilité à l'intérieur de l'entreprise.

EXEMPLE

AXA

Accroître l'équité entre les sexes est resté l'une des priorités d'Axa en 2018. Le programme de "Parrainage en tandem", via lequel des cadres dirigeants utilisent leurs connaissances de l'organisation et leur influence pour œuvrer au renforcement du vivier de talents féminins, favorise un développement accéléré de la carrière des femmes participant au programme. Ainsi, 16 nouveaux parrainages en tandem avec des membres du comité "Partners," dont des membres de la direction du groupe ont été lancés en 2018. Seize entités du groupe ont par ailleurs débuté des déploiements locaux.

EXEMPLE

SUEZ

L'Université interne de Suez propose des programmes de développement du leadership dédiés aux talents. Les femmes sont largement ciblées par ces programmes et représentent 50% des participants.
Par ailleurs, 86% des personnes mentorées sont des femmes.

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

L'accompagnement des femmes et des hommes est un vrai enjeu dans la gestion de nos talents. Le coaching en ligne, le co-développement, le développement personnel entre pairs, le parfait appariement entre mentors et mentees sont autant de gages du dynamisme de la promotion professionnelle.

EXEMPLE

SANOFI

Le groupe de travail "Leadership au féminin" s'emploie à mettre en place un programme de développement du leadership au niveau global, ainsi que d'autres initiatives de développement et d'échange d'expériences (mentorat et networking) pour enrichir le vivier de femmes aptes à devenir des hauts dirigeants.

"Elevate" est un programme de développement du leadership conçu pour accélérer les talents féminins afin de les préparer à des postes de niveau supérieur. Il consiste en un parcours d'apprentissage de 9 mois qui inclut 2 sessions résidentielles, un projet business à étudier, du coaching exécutif, des séances d'e-learning, et de la visibilité et des opportunités de networking à l'international. L'accès à ce programme se fait sur la base de la nomination.

EXEMPLE

KERING

En 2013, Kering lançait en France une session pilote de mentoring inter-marques et inter-métiers, à l'attention des talents féminins. Le dispositif met en relation durant un an des femmes de talent et des cadres supérieurs (femmes et hommes).

Ce programme a été déployé à l'international. Accompagné par la Women's Foundation, ONG vouée à l'amélioration de la vie des femmes et des filles à Hong Kong, Kering a ainsi lancé en 2016 sa première édition de mentoring en Asie. En 2019, 21 talents féminins provenant des différentes Maisons du groupe basées à Hong Kong, en Chine et en Corée du Sud ont pu profiter de cet accompagnement individuel.

▶ Le coaching

Le coaching est un acte et un outil de management : c'est un accompagnement individuel, dans un moment clé de la vie professionnelle du ou de la salarié.e, par un coach. Ce dernier est le plus souvent extérieur à l'entreprise, mais ce peut aussi être un coach interne.

Le moment clé pour bénéficier d'un coaching est souvent la prise d'un nouveau poste, par exemple un premier poste d'encadrement. L'objectif est d'accélérer la courbe d'apprentissage d'une nouvelle fonction d'amener la personne à mieux connaître son potentiel de changement et à le mettre en action.

EXEMPLE

AIR FRANCE

En continuité des démarches engagées pour atteindre la parité en matière de représentation et faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilité, Deux nouveaux programmes sont mis en place depuis 2016.

› "Coaching des femmes de talents" qui propose un parcours d'accompagnement alternant des sessions de coaching collectif et de coaching individuel pour développer le leadership de femmes déjà identifiées et les aider à la construction d'un parcours professionnel. Cette formation se veut très opérationnelle, basée sur une méthodologie et des outils concrets.

› Mentoring des jeunes cadres femmes et hommes par des cadres de l'entreprise.

EXEMPLE

SUEZ

Les femmes chez Suez bénéficient de programmes de coaching visant à les accompagner vers les postes clés de l'entreprise. Récemment, un programme de e-coaching a vu le jour en France pour compléter les programmes existants.

d | Solutions collectives pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité

Afin d'améliorer la présence des femmes dans les postes de direction, il est nécessaire d'agir sur la culture de l'entreprise (voir **livret 7**). Ainsi, des actions de formation et de sensibilisation collectives doivent venir compléter l'accompagnement individuel des salarié.e.s. Il peut s'agir :

- de la promotion des femmes à tous les niveaux pour s'assurer de viviers suffisants pour les postes à haute responsabilité,

- de formation du management - et particulièrement celui qui est en charge de la détection des potentiels afin de lui faire prendre conscience des choix indirects, à savoir la prise en compte de facteurs personnels (statut marital, nombre d'enfants) ou temporels (temps partiel) pour choisir ou éliminer des biais du processus de sélection,

EXEMPLE

BNP PARIBAS

Grâce aux plans de succession mis en place pour rééquilibrer l'accès des femmes aux postes clés de BNP Paribas, 39% des nominations au G100 du groupe entre 2014-2018 ont concerné des femmes. De plus, dans la population des talents "Leadership for tomorrow", les objectifs de féminisation atteignent 50% dans la catégorie "Emerging", 40% chez les "Advanced" et 30% chez les"Top" à horizon 2020. Les objectifs pour les Top et Advanced ont été dépassés en 2018, avec respectivement 36% et 42%.

EXEMPLE

SUEZ

En Chine, les équipes veillent à ce que 40% des collaborateurs passés en revue soient des femmes. L'attention est également portée sur les postes de cadres supérieurs, afin que 30% des postes soient occupés par des femmes dans les plans de succession.
Sur la zone Afrique, Moyen-Orient et Inde, les plans de succession des membres du Codir comprennent 52% de femmes (contre 23% en 2017).

- d'organisation de sessions de formation pour le personnel féminin sur des thèmes comme "prise de parole en public", "négociation", "processus de décision", "comment faire entendre sa voix pour monter en grade", "leadership au féminin", "prendre sa carrière en main"...,

EXEMPLE

CARREFOUR

Au sein des hypermarchés France a été mis en place un programme de formation qualifiante sur 9 mois pour les "femmes leaders", en partenariat avec l'école leseg et Cegos.
5 modules sont proposés portant par exemple sur : gagner en assurance et impact à l'oral, les clés du leadership, manager et motiver. Carrefour garantit l'accessibilité au télétravail. Cela permet à tous de pouvoir travailler en dehors des locaux de l'entreprise afin de réduire ses temps de trajet domicile/travail, d'organiser sa journée de travail et d'être plus efficace.

EXEMPLE

SUEZ

Le groupe Suez porte une attention particulière à la carrière des femmes. Des people reviews dédiées aux femmes permettent aux RRH des business units et à la direction des talents de suivre leur évolution et de proposer des programmes de développement sur mesure et de haute valeur ajoutée.
L'objectif est d'identifier les femmes talents, et de les promouvoir aux postes clés de l'organisation.

- d'organisation d'évènements, qui sont autant d'occasions pour les femmes d'accroître leur réseau,

EXEMPLE

AXA

En septembre 2016 s'est tenue la 4ème édition de la Wo-Men's Conference dans le but de favoriser le réseautage entre hommes et femmes de l'encadrement supérieur. Le thème évoquait la résilience. Depuis 2017, cet évènement annuel a été renommé "Axa inclusion conference."
Tout en continuant à couvrir des thématiques d'égalité femmes-hommes, cet évènement aborde aussi d'autres dimensions d'inclusion et de diversité.

- d'intégration dans l'enquête annuelle d'opinion interne que certaines entreprises réalisent d'une question spécifique sur l'attention portée à la féminisation du management.

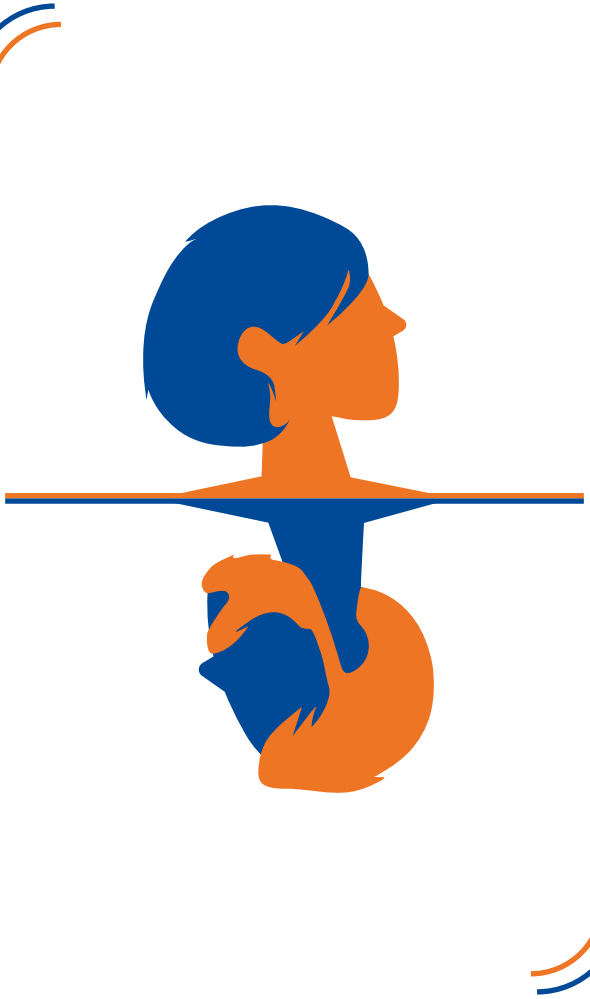
e | Le rôle des réseaux (voir **livret 10**)

Les réseaux de promotion de la mixité peuvent faciliter l'accès des femmes à des postes à responsabilité :

- en assurant un soutien des femmes cadres dirigeantes de l'entreprise : coaching individuel et accompagnement dans leur "leadership" au féminin ; monitoring de jeunes cadres par les femmes ayant bénéficié de ce coaching,

- en élaborant des propositions pour faire émerger des nouveaux modèles de management et d'organisation en faveur de l'égalité professionnelle (au niveau du recrutement, de l'évaluation et de la promotion).

La participation à des réseaux féminins interentreprises est aussi utile pour échanger sur les pratiques et réflexions à un niveau sectoriel qui favorisent le développement des carrières des femmes, notamment dans les filières techniques.



LIVRET 09

LES CONDITIONS ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'Accord national interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail signé le 19 juin 2013 définit la qualité de vie au travail comme suit : "la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mise en oeuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salarié.e.s et la performance collective de l'entreprise."

La loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi instaurait l'obligation pour l'employeur d'engager chaque année une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail, périodicité que les ordonnances réformant le Code du travail permettent de modifier dans la limite d'une négociation tous les 3 ans.
En effet, une politique efficace pour progresser vers l'égalité professionnelle doit prendre en compte l'ensemble des éléments qui constituent l'environnement de travail :

- les conditions de travail
- l'aménagement et l'organisation du temps de travail
- l'équilibre des temps de vie.

01 LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Initier une démarche d'égalité professionnelle nécessite de réinterroger les conditions de travail. Il s'agit d'examiner les conditions d'accès des femmes et des hommes dans des secteurs d'activité "traditionnellement surreprésentés par un sexe". Il faut pour cela, améliorer la qualité et les conditions de travail dans les métiers très masculins mais aussi améliorer la qualité et les conditions d'emploi dans les secteurs et métiers très féminisés, souvent plus précaires.
Selon leur secteur d'activité, les entreprises auront à s'interroger sur les priorités à définir afin d'améliorer les conditions de travail dont vont bénéficier tant les femmes que les hommes et travailler dans des secteurs très féminisés, sur l'attractivité des emplois, pour que les hommes s'engagent dans ces parcours de carrière.
Les entreprises devront également porter une attention particulière aux possibles discriminations directes ou indirectes que certaines organisations de travail peuvent engendrer.

En mettant en place une démarche d'égalité professionnelle et de mixité avec un focus sur les conditions de travail, les entreprises pourront y trouver un intérêt en termes :

- d'attractivité
- de performance
- de meilleure organisation des processus de production
- de meilleure ambiance de travail qui motive les salarié.e.s
- de meilleure cohésion au sein des équipes de travail
- d'hygiène et de sécurité
- une meilleure prise en compte des règles de sécurité et d'organisation du travail "vertueuse" qui permettent une diminution du nombre d'accidents,
- une diminution des risques (physiques et RPS),
- une diminution de l'absentéisme (accidents, arrêts de travail...).

1 | LA PHASE DE DIAGNOSTIC

La phase de diagnostic consiste à établir un état des lieux afin de définir les principaux points de vigilance et axes d'amélioration en matière de conditions de travail. Afin que cet état des lieux soit le plus complet possible, l'entreprise veillera à mobiliser tous les acteurs concernés, aussi bien en interne qu'en externe.

a | L'état des lieux des conditions de travail

L'employeur, quelle que soit la taille de l'entreprise, est tenu de réaliser un Document unique relatif à l'évaluation des risques (DUER) pour la sécurité et la santé des travailleurs professionnels, codifié par le décret du 5 novembre 2001, et qui peut être un premier état des lieux.

LÉGISLATION

L'employeur est tenu, en vertu de l'obligation générale de sécurité qui lui incombe, d'évaluer les risques éventuels et de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des salarié.e.s de son entreprise.
À cette fin, en application des articles L.4121-1 à 3 et R.4121-1 à 4 du Code du travail, il doit élaborer et tenir à jour un document unique d'évaluation des risques qui recense l'ensemble des risques pour la santé et la sécurité du personnel dans l'entreprise.
Ces mesures comprennent :
› des actions de prévention des risques professionnels ;
› des actions d'information et de formation ;
› ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.
Source : CCI IDF

Ce dernier doit porter sur les risques physiques (locaux, infrastructures...) mais également sur les risques psychosociaux liés à l'organisation du travail ou aux relations de travail. Il peut s'appuyer sur une étude des postes de travail pour lesquels les aménagements sont nécessaires en vue d'améliorer la mixité. À partir des statistiques d'absentéisme, des maladies professionnelles ou des accidents du travail établies de manière sexuée et devenues obligatoires (voir **livret 2)**, l'entreprise peut plus facilement identifier les organisations du travail peu propices à la mixité.

b | La mobilisation des acteurs internes et externes (voir **livret 3**)

Outre les indicateurs chiffrés sur la santé genrée qui figurent dans la BDES, différents acteurs peuvent être sollicités pour permettre d'affiner le diagnostic.
En interne, il est pertinent de mobiliser :

- les instances représentatives du personnel : le CSE et notamment en son sein, lorsqu'elle existe, la CSSCT, qui peut mener des études concernant un aménagement des postes de travail, ainsi que le référent harcèlement sexuel et agissements sexistes,
- la médecine du travail,
- les salarié.e.s afin de connaître leur perception de leurs conditions de travail via des groupes de travail ou de parole ou bien encore, via des questions spécifiques lors d'enquêtes internes.

En externe, les entreprises peuvent aussi s'appuyer sur l'État, les caisses régionales d'assurance maladie, les associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail, les fédérations professionnelles...

2 | LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE

Les entreprises devront s'assurer du respect des obligations légales qui concernent l'ensemble des salarié.e.s en matière de conditions de travail, et les femmes plus spécifiquement.
Mais au-delà de la réponse aux obligations légales, les entreprises pourront mettre en place des démarches volontaristes, dans le cadre de leur politique en matière de QVT sachant que l'amélioration des conditions de travail, de

l'environnement et de l'ambiance de travail due à la promotion de la mixité dans l'entreprise a un effet positif tant pour les femmes que pour les hommes.

LÉGISLATION

CADRE LÉGAL QUI VISE LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES FEMMES

Jurisprudence

La chambre sociale de la Cour de cassation énonce dans un arrêt du 19 janvier 1999 que le maintien de rémunération est dû, même lorsque le changement d'affectation n'a pu être réalisé faute de poste disponible. (cf. arrêt n° de pourvoi 96-44976, 96-44977, 96-44978)

Ces règles concernent :

- l'adaptation des lieux de travail à la présence des femmes :

vestiaires et sanitaires séparés pour les travailleurs masculins et féminins dans les établissements employant un personnel mixte
(cf. article R. 4228-5 du Code du travail).

- protection de la femme enceinte :

› affectation à un poste de jour pendant la durée de la grossesse pour les femmes qui travaillent de nuit (cf. article L. 1225-9 du Code du travail), affectation dans un autre emploi si le poste actuel l'expose à des risques déterminés par voie réglementaire (cf. article L. 4152-2 du Code du travail),

› aménagement temporaire du poste de travail (cf. article L. 1225-13 du Code du travail).

› affectation temporaire à un autre emploi, si l'état de santé médicalement constaté l'exige (cf. article L. 1225-12 du Code du travail).

Ces dispositions ne doivent entraîner aucune diminution de rémunération.

Ces démarches peuvent concerner des conditions de travail d'ordre physique et psychologique telles que :

- l'adaptation et l'ergonomie du poste de travail (exposition à des risques industriels, port de charges lourdes, travaux répétitifs sous cadence,...),

- l'adaptation des tenues vestimentaires et des équipements de protection,

l'adaptation des locaux (vestiaires, sanitaires,...),

- l'ambiance de travail (stress, courtoisie, relations au sein des équipes et notamment celles fortement genrées, harcèlement moral et sexuel,...),

- les conditions de déplacement entre les sites,

- l'aménagement et la diminution des horaires de travail pendant la grossesse.

EXEMPLE

SANOFI

En France, la direction prend toutes les dispositions nécessaires pour permettre l'accès à tous les postes tant aux femmes qu'aux hommes. Elle garantit le droit au repos et à la déconnexion ainsi qu'un accès au télétravail équivalent pour les hommes et femmes. Dans le cas où le poste implique une adaptation pour être occupé par une femme ou par un homme, la direction met à disposition le budget, les solutions et/ou les équipements adaptés pour permettre d'effectuer toutes les tâches.

EXEMPLE

SUEZ

Créer un environnement de travail favorable aux femmes consiste également à leur garantir des équipements adaptés. Le Royaume Uni et la République Tchèque sont les 1ers pays à avoir adapté les vêtements de sécurité à la morphologie des femmes. Cette mesure, très bien accueillie, est une bonne pratique que le groupe prévoit d'étendre à l'ensemble de ses entités.

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

L' accord sur l'égalité professionnelle prévoit de :

› mettre en place des dispositifs en vue de faciliter l'accès des femmes enceintes à leur local de travail, en fonction de l'organisation de chaque site.

› faire bénéficier aux femmes enceintes de places de parking à proximité de leur lieu de travail, sous la responsabilité de la direction de chaque site

Plus de 100 familles ont accès à notre réseau de crèches d'entreprise.

Les entreprises peuvent aussi repenser les processus de production :

- intégration dans les cahiers des charges des nouvelles machines et installation d'une composante ergonomique, en vue de permettre leur utilisation par du personnel aussi bien féminin que masculin,
- réflexion sur la définition des postes identifiés comme peu favorables à la mixité.

3 | L'AFFECTATION DE MOYENS FINANCIERS ET SOUTIEN TECHNIQUE

Mener à bien des actions d'amélioration des conditions de travail nécessite à la fois :

- du temps,
- des moyens financiers,
- un soutien technique, une expertise sur ces sujets.

C'est la raison pour laquelle, différents dispositifs ont été imaginés :

- en termes de soutien financier
  Dans le cadre des négociations sur l'égalité professionnelle, l'entreprise peut décider d'affecter des moyens financiers spécifiques aux conditions de travail.
  L'entreprises peut également bénéficier en externe d'un soutien :

› des pouvoirs publics.
L'entreprise peut percevoir des aides financières à hauteur de 50% du coût total pour l'aménagement des postes de travail dans le cadre de sa politique de mixité (voir **livret 6**),

› de la Carsat ou de la Cram, qui peuvent financer des contrats de prévention (entreprises de moins de 200 salarié.e.s),

› des branches professionnelles (bâtiment, ...).

- en termes de soutien technique
  Les entreprises peuvent bénéficier de l'intervention des Anact/Aract pour établir un "diagnostic court" permettant d'analyser les situations de travail. Ce diagnostic est gratuit pour les entreprises de moins de 300 salarié.e.s. Le réseau Anact/Aract peut aussi accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de leurs actions.
  Les Cram, les branches professionnelles, etc. peuvent aussi intervenir en soutien technique.

02
L'AMÉNAGEMENT ET L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

L'Ani du 1er mars 2004 portant sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes prévoit que les entreprises "s'attacheront à ce que les modalités d'organisation du travail au sein d'une même fonction ne constituent pas un facteur volontaire ou involontaire de discrimination dans la répartition des tâches et dans les possibilités de promotion."
"Par ailleurs, elles seront tout spécialement attentives à ce que les aménagements d'horaires qui auraient pu être mis en place, notamment pour faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale, ne puissent faire obstacle à des propositions d'évolution de carrière."

Qu'il s'agisse du travail à temps partiel, du travail à domicile, de l'aménagement des horaires de travail ou de l'utilisation des nouvelles technologies dans le travail quotidien, les salarié.e.s devront pouvoir bénéficier des mêmes évolutions de carrière et ne pas être discriminé.e.s dans leur rémunération et autres avantages sociaux (retraites,...).

EXEMPLE

NESTLÉ

Le groupe Nestlé a décidé depuis plusieurs années de mener une politique active pour améliorer les conditions de travail de ses salarié.e.s.
De nombreuses mesures ont été mises en place : 2 jours de télétravail pour les personnes éligibles et avec l'accord de leur manager, une charte de bonnes pratiques en matière de qualité de vie au travail concernant notamment les horaires de réunion (éviter les réunions avant 9h et se terminant après 18h30), privilégier l'échange oral et limiter les mails, éviter l'utilisation des ordinateurs et des téléphones professionnels en dehors des plages de travail, etc. De nombreuses mesures ont également été adoptées avec les partenaires sociaux concernant la parentalité (horaires aménagés pour les femmes enceintes, congé paternité payé à 100%, mise à disposition de berceaux de crèches pour les collaborateur.rice.s, etc).

EXEMPLE

LA POSTE

La Poste a ouvert les droits liés à la parentalité (congés...) à l'ensemble des parents postiers, quelle que soit la situation familiale (couple hétérosexuel, couple homosexuel masculin ou féminin, parents divorcés ou dépacsés, familles recomposées...).

POINT DE VIGILANCE

Les entreprises peuvent être confrontées à certaines difficultés dans la mise en place de ce type d'actions car :

› certains postes de travail se prêtent difficilement à une activité réduite,

› la réorganisation du poste au moment du passage du temps plein à temps partiel, et inversement, peut poser problème,

› il peut être difficile de prendre en compte la présence de tous les salarié.e.s lors de la programmation des moments de vie collective de l'entreprise (réunions, formations, ...).

1 | L'AMÉNAGEMENT DES TEMPS DE TRAVAIL

L'aménagement des temps de travail doit permettre de concilier les contraintes collectives de l'entreprise et les aspirations individuelles des salarié.e.s. En ce sens, il est judicieux de programmer des moments de vie collective en fixant par exemple un jour de la semaine au cours duquel tou.te.s les salarié.e.s devront être présent.e.s.

Pour autant, les pratiques organisationnelles des entreprises peuvent entraîner des discriminations envers les femmes, mais aussi envers les hommes, surtout dès lors qu'ils sont parents, à cause :

- de certains modèles managériaux privilégiant le présentéisme aux résultats,
- des aménagements d'horaires (arrivée, départ, réunions, formations,...) incompatibles avec les responsabilités familiales.

EXEMPLE

LE QUARTIER D'AFFAIRES DE LA DÉFENSE

Pour lutter contre la saturation des transports en commun aux heures de pointe, la région Île-de-France, la RATP, la SNCF et Paris La Défense ont signé, avec une quinzaine d'entreprises, une "charte d'engagements réciproques pour le lissage des heures de pointe". Un accord qui permet potentiellement aux 150 000 salarié.e.s venant en métro, RER, tram ou train de rejoindre leurs bureaux avant ou après les heures de pointe.
Pour favoriser cela, la charte prévoit entre autres :
› la sensibilisation des managers et des salarié.e.s pour ne pas imposer de rendez-vous, avant 10h et après 17h,
› la création d'espaces de co-working pour faciliter la mobilité et réduire les temps de trajet,
› des dispositions incitant à la pratique du vélo et autres "mobilités douces",
› des mesures en faveur du co-voiturage,
› le recours au télétravail.
Parmi les entreprises mettant en place l'expérimentation, on compte : Allianz, Axa, EDF, HSBC, RTE, Société Générale et Total.

Les aménagements des temps de travail peuvent intégrer des éléments tenant compte des contraintes familiales (enfants à charge, rentrée scolaire,...) et de transport de leurs salarié.e.s au niveau :

- de la programmation et de la planification des réunions, des formations et des déplacements :
  - › programmation des déplacements permettant aux salarié.e.s d'aménager l'organisation familiale notamment pour la garde des enfants,
  - › programmation en avance des stages de formation professionnelle afin de permettre aux salarié.e.s d'articuler plus facilement travail et vie personnelle (voir **livret 8**).
- du décalage des prises et des fins de service du personnel pour les adapter au trafic ;
- du délai de prévenance suffisant en cas de modification des horaires et des jours non travaillés ;
- de la prise en compte des contraintes familiales lors de l'adaptation des horaires en fonction des besoins de la clientèle ;
- des aménagements horaires pour la rentrée scolaire ou pour les réunions scolaires.

EXEMPLE

RATP

La RATP est une entreprise ouverte 24h sur 24 et 7 jours sur 7. C'est pourquoi, il lui est primordial de mettre en place des mesures significatives favorisant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. À cet effet, il est recommandé, conformément à l'accord sur l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes de 2019, de définir des heures de début et de fin prévisibles de réunion sur les horaires habituels de travail, n'excédant pas 18h pour les salarié.e.s au forfait jour. Pour cela, elle a mis à disposition de ses collaborateur.rice.s des modèles de convocation aux réunions prévoyant le cadrage des horaires. L'accord rappelle que cette disposition est valable tant pour les réunions que pour les comités de travail restreints.
Cet accord définit également des bonnes pratiques en termes de messageries téléphoniques et mails dont l'usage en dehors des heures de travail habituelles doit être réservé aux sujets d'importance ou d'urgence exceptionnelle.

EXEMPLE

DECATHLON

Depuis plusieurs années, Decathlon France prend en compte dans le cadre de son aménagement du temps de travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Tout d'abord en permettant à chaque collaborateur.rice d'exprimer des souhaits au travers d'une grille "collaborateur.rice.s satisfaits". Ces informations sont ensuite analysées par le responsable hiérarchique, qui y répond favorablement ou non au regard de son activité économique.
Chaque collaborateur.rice peut également s'exprimer sur la façon dont il a ressenti la planification de son activité au cours de l'année précédente. Pour les cadres disposant d'un forfait jours, ces dernier.ère.s peuvent également s'exprimer lors de chacun de leurs entretiens individuels, sur l'organisation, leur charge de travail, leur équilibre vie privée et vie professionnelle.

2 | LE TEMPS PARTIEL

29,3% des femmes occupent un emploi à temps partiel, contre 8,4% des hommes (cf. Centre d'observation de la société, Le temps partiel se stabilise, juillet 2019) (voir **livret 7**). Elles peuvent être d'autant plus pénalisées par cet aménagement du temps de travail que cela les rend moins "visibles" et ne facilite pas leur évolution de carrière.

a | Les femmes

Dans de nombreux cas le temps partiel des femmes est subi et non choisi.
Cette réalité peut avoir plusieurs explications :

- la répartition inégale des responsabilités et tâches familiales et domestiques entre femmes et hommes ;
- la répartition inégale entre femmes et hommes dans certains secteurs et métiers fortement utilisateurs de temps partiel, notamment dans le secteur tertiaire (selon l'Enquête emploi 2011 de l'Insee, les femmes représentent 87 % des salarié.e.s à temps partiel dans l'éducation, la santé et l'action sociale).
- le manque de structures d'accueil pour la petite enfance
- le salaire des hommes, en moyenne, supérieur à celui des femmes est ce qui fait que lorsqu'un choix s'impose dans le couple pour aménager le temps de travail à la garde des enfants, ce choix se porte sur celui dont la perte de salaire impactera le moins le revenu du ménage.

b | Les hommes

À l'inverse, il est encore mal perçu par l'entourage et l'entreprise qu'un homme demande un temps partiel, à l'instar du CPE (voir **livret 7**).
En effet, dans l'étude de l'Orse et Goods to Know sur les dispositifs de conciliation en entreprise publiée en 2018, 44% des répondants seraient intéressés par l'idée de travailler à temps partiel. Parmi les hommes qui ont déjà travaillé à temps partiel, près de 45% reconnaissent que cela a eu un impact négatif sur leur carrière. Ils sont près de 40% également à admettre que cela a été mal perçu sur leur lieu de travail.

EXEMPLE

DECATHLON

Un aménagement spécifique, dit "temps partiel équilibre" a été mis en place pour les pères ou mères de famille à temps partiel, qui limite les amplitudes horaires hebdomadaires.

c | Les actions des entreprises pour ne pas pénaliser les salarié.e.s à temps partiel

Le temps partiel peut être un facteur de discrimination indirecte envers les femmes entrainant parfois une plus grande dépendance financière vis-à-vis de leur conjoint, et une plus grande précarité.
Les entreprises peuvent mener différentes actions pour réduire ces discriminations.

▶ Faciliter le passage d'un temps plein à un temps partiel et inversement.

Les entreprises doivent faciliter les passages d'un temps plein à un temps partiel lorsque le.a salarié.e le demande et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie.
Elles peuvent également prendre certaines dispositions afin de faciliter l'accès des hommes au temps partiel (cf. article L 3123-2, 3 et 17 Code du travail).

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

PRÉVOIR UNE DURÉE DÉTERMINÉE

Le temps partiel peut s'envisager comme un dispositif a "durée déterminée", avec ou non la possibilité de le reconduire, comme cela est recommandé pour les dispositifs de conciliation en faveur des salarié.e.s aidant.e.s ou bien dans certains cas de recours au télétravail (voir **pages suivantes et partie 3**)

EXEMPLE

LE "TEMPS PARTIEL VACANCES"

Le temps partiel vacances est un dispositif de temps partiel annualisé pour lequel, contrairement à du temps partiel classique, le calendrier des jours non travaillés ne suit pas une logique d'absence quotidienne ou hebdomadaire.
Il s'agit d'un temps partiel calé sur les vacances scolaires qui permet aux salarié.e.s de continuer à travailler à temps complet le reste de l'année.
L'agenda est établi annuellement en fin d'année N-1.
Il permet de :

› favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ;
› assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
› accompagner la parentalité ;
› augmenter le nombre de temps partiels chez les hommes, et plus particulièrement les pères séparés, ayant la garde alternée de leurs enfants.

Source : Areva (aujourd'hui Orano)

Dans de nombreux secteurs d'activité (grande distribution notamment), le temps partiel apparaît comme subi pour les salarié.e.s.

Certaines entreprises ont développé le concept de polyactivité permettant aux salarié.e.s de cumuler plusieurs types de tâches sur un temps plein.
A contrario, il est possible d'envisager que plusieurs personnes, ayant besoin de travailler à temps partiel, puissent occuper un même poste de manière complémentaire : c'est le dispositif de job sharing

À NOTER

LE JOB SHARING

Le job sharing ou partage de poste permet de concilier ambition professionnelle et temps partiel.
Aux États-Unis, 31% des entreprises proposent cette formule simple : 2 personnes à temps partiel (en général 3/5ème) pour un poste.
Ce concept, né il y a une vingtaine d'années, se développe dans les pays anglo-saxons, en Suisse et en Scandinavie.
Chez Hewlett Packard, pionnier en la matière, il existe de nombreux exemples de réussite. 2 femmes ont ainsi postulé ensemble à un poste de directeur.trice marketing qui nécessitait de nombreux déplacements.

▶ Garantir les mêmes évolutions de carrière (voir **livret 8**)
Le temps partiel entraine souvent un ralentissement dans le déroulement de la carrière des salarié.e.s, surtout s'il s'agit de l'accès à des postes à responsabilité.
Les entreprises devront veiller à mettre en place une politique de temps partiel choisi, identifiant et corrigeant les retards de carrière, voire les anticipant.
Pour cela, l'entreprise sera attentive à :

› l'entretien avec le responsable des ressources humaines pour les salarié.e.s n'ayant pas changé de poste depuis plus de 6 ans afin de faire le point sur leur évolution professionnelle,

› l'appréciation individuelle fondée sur le travail accompli, sans particularisme entre les femmes et les hommes, et sans prendre en compte le temps de travail,

› la redéfinition des objectifs, des missions et de la charge de travail en fonction de la réalité du temps de travail lors d'un passage à temps partiel (par exemple, dans le cas d'un congé parental d'éducation fractionné),

› la comparaison annuelle des évolutions de carrière des salarié.e.s exerçant les mêmes fonctions à temps plein et à temps partiel.

▶ Garantir les mêmes droits à la formation (voir **livret 8)**
Le fait de travailler à temps partiel peut avoir des conséquences au niveau de l'accès aux formations des salarié.e.s et par conséquent dans l'évolution de leur carrière.
Les entreprises peuvent envisager les mesures suivantes :

› des stages de formation professionnelle positionnés en tenant compte des jours d'absence des salarié.e.s à temps partiel,

› la bonne application du principe du CPF pour l'ensemble du personnel,

› l'accès à la formation pour les femmes et les hommes - travaillant à temps complet ou à temps partiel, sans proratisation,

- l'organisation des stages à proximité du lieu de travail,

- l'assimilation à du temps de travail effectif, le temps consacré par des salarié.e.s à temps partiel à des formations hors de leurs horaires de travail.

EXEMPLE

TOTAL

Chez Total, l'engagement a été pris de privilégier la réalisation de formations à proximité du lieu de travail et durant les horaires de travail. De plus, une aide financière journalière est versée aux collaborateur.rice.s parents de jeunes enfants absents de leur domicile en raison d'une formation professionnelle (engagée à l'initiative de la direction).

EXEMPLE

LA POSTE

Aucune formation ne peut être refusée sur le motif que la personne travaille à temps partiel. Si l'organisation à temps partiel est réellement incompatible avec les jours et horaires de la formation, le manager recherchera avec la postière ou le postier concerné.e, soit la possibilité de participer à une autre session de la formation, soit une adaptation temporaire des horaires de travail, permettant le suivi de cette formation.

- S'assurer que l'ensemble des postes de travail et des postes à responsabilité soient accessibles pour des temps partiels
  Il n'y a pas consensus au sein des entreprises sur le fait que l'ensemble des postes de travail et des postes à responsabilité pourraient être assurés à temps partiel.
  Certaines entreprises expriment des réserves ("certaines fonctions et responsabilités sont incompatibles avec des horaires aménagés") mais d'autres entreprises expriment un avis contraire.

- Garantir les mêmes évolutions salariales (voir **livret 8)**

Les entreprises devront s'assurer que les salarié.e.s à temps partiel auront les mêmes augmentations, aussi bien pour le salaire de base que pour l'attribution des primes grâce à :

- une revue des objectifs lors du passage au temps partiel

- des mesures individuelles d'augmentation salariale accordées seulement sur des critères de compétences et performance.

- Garantir les mêmes avantages sociaux, notamment pour les droits à la retraite (voir **livret 4**).
  La loi du 21 août 2003 a ouvert aux salarié.e.s à temps partiel la possibilité de cotiser à l'assurance vieillesse au niveau de la rémunération équivalente au temps plein.
  (cf. article L.241-3-1 du Code de la sécurité sociale). La décision de cotiser sur un salaire à temps plein n'a pas de caractère collectif, elle doit résulter de l'accord du.de la salarié.e et de l'employeur et figurer dans le contrat de travail (ou un avenant).
  Pour les salarié.e.s qui bénéficient de ce dispositif au titre de l'assurance vieillesse du régime général, il est possible de verser les cotisations de retraite complémentaire Agirc-Arrco sur la même base à temps

plein afin d'acquérir les points de retraite correspondants (cf. article 75 de l'ANI du 17 novembre 2017 de l'Agirc-Arrco).

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

LA VALORISATION DU TEMPS PARTIEL POUR ATTIRER LES HOMMES

L'obtention d'un certain nombre de garanties en termes de charge de travail (compatibilité de la charge de travail avec les horaires du travail à temps partiel), de rémunération (augmentations salariales), d'accès à la promotion et aux responsabilités professionnelles, à la formation continue est nécessaire à la valorisation du travail à temps partiel choisi et à son attractivité pour les hommes.

3 | LE TÉLÉTRAVAIL OU TRAVAIL À DISTANCE

La loi du 5 septembre 2018 a modifié les règles relatives au télétravail et notamment sa définition (le télétravail n'a plus à être régulier). La définition actuelle est la suivante : "Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication."
Avec la démocratisation des outils numériques et l'expansion de leurs usages dans les entreprises, la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels reconnait aux salarié.e.s un droit à la déconnexion, afin de tenter de limiter 2 phénomènes qui s'alimentent l'un l'autre :

- le "présentéisme virtuel"
- la confusion des notions d'urgence et d'immédiateté.

Pour autant, le recours au télétravail peut offrir aux salarié.e.s une meilleure articulation entre vie privée et vie professionnelle. Il permet de gérer plus facilement l'emploi du temps des salarié.e.s et de réduire leur temps de trajet. Depuis le 1er janvier 2018, l'ordonnance du 22 septembre 2017 inscrit dans le Code du travail, le "droit au télétravail" pour chaque salarié.e dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte (après consultation du CSE, s'il existe). Le Code du travail définit les obligations de l'employeur en matière de télétravail et reprend les éléments principaux de l'Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005.

Dans les faits, la mise en œuvre du télétravail varie peu :

- le poste occupé par le.a salarié.e. doit y être éligible, l'accord ou la charte venant préciser les postes éligibles ou les critères d'accessibilité,
- l'employeur qui refuse du télétravail à un.e salarié.e "doit motiver sa réponse" au regard de l'organisation objective du travail, afin d'éviter tout risque de discrimination.
- le caractère volontaire pour le.a salarié.e et l'employeur du recours au télétravail, et le principe de réversibilité,
- pour le.a salarié.e, un accident qui survient sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail,

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Si la loi ne prévoit pas d'obligation de négocier un accord télétravail, il parait plus prudent de l'encadrer, notamment pour que ce mode d'organisation du travail qui est un facteur de meilleure conciliation des temps de vie pour les femmes comme des hommes, ne devienne pas un facteur de risque pour leur santé et sécurité.

Il est recommandé de prévoir entre autres :

› une limitation des jours de télétravail pour éviter l'isolement,

› le suivi concret de la charge de travail ainsi que les modalités de la déconnexion des télétravailleurs et respect des heures de repos hebdomadaire et journalier obligatoires (l'entretien annuel avec le télétravailleur peut être ad hoc ou bien cumulé au cours d'un autre entretien, à condition de bien préserver du temps pour cela),

› les obligations de mise à disposition de moyens (matériel, prise en charge des frais,...) tels que mentionnés dans l'ANI étendu de 2005.

POINT DE VIGILANCE

Il est important de ne pas confondre le télétravail avec :

› la possibilité d'aménager un temps partiel en vue par exemple, de garder les enfants le mercredi,

› les jours de congés enfants malades où le télétravailleur n'est pas censé se rendre disponible pour travailler.

Pour le télétravailleur, comme pour ses collaborateur.rice.s, il doit être clair que celui-ci reste joignable pour traiter l'ensemble de ses dossiers, comme il le fait d'habitude sur son lieu de travail.

EXEMPLE

AG2R LA MONDIALE

Depuis la rentrée 2018, tous les collaborateurs ayant au moins 6 mois d'ancienneté et un métier pouvant être exercé à distance, peuvent bénéficier d'une journée de télétravail par semaine, et 2 jours après un an de télétravail.

Sur préconisation du médecin du travail, des dispositions de télétravail particulières peuvent être aménagées.

Cela couvre le cas de femmes enceintes qui pourraient être autorisées, pour une durée déterminée, à télétravailler plus d'un jour par semaine et ce, afin de limiter les trajets domicile/bureau et la fatigue générée.

▶ la définition et l'évaluation de la charge de travail , par la mise en place ad minima d'un entretien annuel avec le télétravailleur,

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Pôle emploi a généralisé le télétravail et le travail de proximité (c'est-à-dire sur un site plus proche du domicile que le lieu de travail habituel) jusqu'à 2 jours par semaine pour tous les agents, femmes et hommes, dans le but de favoriser une meilleure conciliation de la vie professionnelle et personnelle. Les dispositifs s'inscrivent dans le cadre de l'accord sur la qualité de vie au travail signé en mars 2017. 91,5% de télétravailleurs, qui en ont fait la demande principalement pour diminuer leur temps de trajet et avoir un meilleur équilibre vie professionnelle - vie personnelle, sont très satisfaits et témoignent d'une meilleure concentration et d'une diminution de leur état de fatigue.

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

L'accord télétravail prévoit 2 jours de télétravail flexibles maximum par semaine pour les personnes éligibles. Les collaborateurs.trices à temps partiel (qui sont majoritairement des femmes) peuvent également en bénéficier à condition d'être présent.es au moins 1 jour par semaine sur leur site. 6 jours de télétravail exceptionnel par an peuvent également être pris le cas échéant.

- la vie privée du.de la salarié.e
  Ce point est particulièrement sensible car il pose la question du droit à la déconnexion, admis par l'ensemble des partenaires sociaux et inscrit dans le Code du travail à l'article. L.2242-17 depuis la loi du 8 août 2016. La négociation sur l'égalité professionnelle porte notamment sur : " les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. À défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du CSE ou, à défaut, des délégué.e.s du personnel.
  Cette charte définit les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques."

EXEMPLE

LA POSTE

Depuis juin 2016, La Poste a mis en place le droit à la déconnexion. Les postiers n'ont pas à répondre aux messages reçus en dehors de leurs heures habituelles de travail et doivent s'abstenir de solliciter leurs équipes ou collègues en dehors de ces mêmes heures.

EXEMPLE

CARREFOUR

Carrefour garantit l'accessibilité au télétravail. Cela permet à tous de pouvoir travailler en dehors des locaux de l'entreprise afin de réduire ses temps de trajet domicile/travail, d'organiser sa journée de travail et d'être plus efficace.

POUR EN SAVOIR PLUS

État des lieux des pratiques de négociation du télétravail dans les entreprises en France, Orse, 2011.
Du meilleur usage des outils de communication numérique dans les entreprises, Orse, 2015.

03
L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE

Partout en Europe, la conciliation de la vie professionnelle et personnelle est devenue une question primordiale. En juin 2019, une directive européenne concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et aidants a été adoptée par le Parlement européen. Mieux équilibrer les temps de vie, c'est permettre aux hommes et aux femmes de mieux vivre et mieux travailler. C'est aussi agir très concrètement en faveur d'une meilleure égalité professionnelle. Un tel équilibre ne peut être réalisé que lorsqu'il est accepté, et respecté, comme étant un droit qui apporte des avantages aux salarié.e.s, aux entreprises et à la société dans son ensemble.

En France, la négociation annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle et la QVT inclut la question de l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale sous différents angles : organisation du temps de travail, congés pour raisons familiales, services de proximité...

Les entreprises peuvent agir sur :

- les congés liés à la parentalité (congé maternité, congé paternité, congé parental d'éducation), en prévoyant une communication s'adressant particulièrement aux hommes,
- la gestion des carrières adaptée à la conciliation des temps de vie,
- les modalités de suivi et régulation de la charge de travail, notamment dans le cadre du droit à la déconnexion,
- les services proposés aux salarié.e.s,
- les aides financières dont peuvent bénéficier les entreprises ou leurs salarié.e.s. Pour ce faire, elles disposent d'aides financières de la part de certains organismes tels que la Caisse d'allocations familiales (Caf).

1 | LA GESTION DES CONGÉS LIÉS À LA PARENTALITÉ

Dans un certain nombre d'entreprises, les préjugés vis-à-vis de la parentalité peuvent avoir une incidence sur l'évolution de la carrière des collaborateur.trice.s.
Dans le guide "Les hommes : sujets et acteurs de l'égalité professionnelle," l'Orse propose des solutions pour promouvoir la responsabilité parentale des salariés masculins, notamment en favorisant leur accès aux congés liés à la parentalité. En effet, ils sont près de 67% à estimer ne pas être suffisamment informés des mesures de conciliation des temps de vie existants dans leurs entreprises, selon l'étude de l'Orse et Goods to Know "Les hommes en entreprise : regards croisés".

À NOTER

LA PROTECTION DES MÈRES... ET DES PÈRES

Les salariés pères de famille bénéficient aussi d'une protection contre le licenciement dans l'entreprise (sauf pour faute grave) suite à une naissance.
Comme pour la mère, celle-ci est de 10 semaines après la naissance de l'enfant. Pour la salariée, dès que l'état de grossesse est constaté, cette protection s'étend, au-delà du congé maternité, à toutes les périodes de suspension de contrat pendant sa grossesse jusqu'aux congés payés qu'elle peut prendre juste après son congé maternité.
(cf. articles L.1225-4 et suivants du Code du travail).

Qu'il s'agisse du congé paternité, maternité ou du CPE, l'entreprise peut prendre des mesures visant à améliorer les droits sociaux des salarié.e.s.

(Voir **tableau 2 pages plus loin**)

À NOTER

RÉFORME DU CPE

La réforme du congé parental, de 2015 visait à mieux répartir les responsabilités familiales au sein du couple. Elle instaurait une nouvelle allocation : la prestation partagée d'éducation de l'enfant (PreParE).
Pourtant les chiffres du nombre de pères prenant un CPE augmentent timidement à un peu plus de 6%.
Les stéréotypes encore à l'œuvre sur le fait que la petite enfance relève davantage de la responsabilité de la mère restent un frein important. Mais c'est surtout la perte de revenus engendrée qui est le 1er frein à la prise d'un CPE par les pères comme le démontre l'étude de l'Orse et Goods to Know précitée.
De plus, de nombreuses familles renoncent à cette allocation de type familial, pour lui préférer l'indemnisation plus importante associée à la perte d'activité. Une analyse poussée des chiffres du chômage montre ainsi l'émergence d'un chômage dit "de garde" (voir **page suivante**).

Le nombre de pères bénéficiaires de ces allocations s'élève à 6,2% et toutefois le nombre de familles bénéficiant de ces allocations a diminué de 32% entre 2016 et 2017 comme le constate le rapport annuel de l'Observatoire national de la petite enfance publié en mars 2019, rendant compte de l'état et de l'évolution de l'accueil du jeune enfant en France.
Au-delà des obligations légales, les entreprises peuvent faciliter et améliorer la prise des congés liés à la parentalité par diverses actions.

ÉTUDE

PART DE PÈRES BÉNÉFICIAIRES D'UN COMPLÉMENT D'ACTIVITÉ : DÉCEMBRE 2016 ET DÉCEMBRE 2017

	2016	2017
PART DE PÈRES BÉNÉFICIAIRES D'UN COMPLÉMENT D'ACTIVITÉ	4,4%	6,2%

NOMBRE DE FAMILLES/ENFANTS BÉNÉFICIAIRES D'UN COMPLÉMENT D'ACTIVITÉ : DÉCEMBRE 2016 ET DÉCEMBRE 2017

NOMBRE DE FAMILLES/ ENFANTS BÉNÉFICIAIRES D'UN COMPLÉMENT D'ACTIVITÉ	2016	2017	ÉVOLUTION 2016/2017
FAMILLES	410 600	279 200	-32 %
ENFANTS	455 200	314 200	-31 %

Source : rapport 2018 de l'Observatoire national de la petite enfance, mars 2019.

- Améliorer l'information des salarié.e.s sur leurs droits (voir **livret 10**).
  Les droits des salarié.e.s peuvent être légaux ou extralégaux, c'est-à-dire octroyés par l'employeur. Plusieurs sources existent pour connaître l'ensemble de ces droits et l'entreprise peut les rendre plus facilement accessibles et plus claires.

LÉGISLATION

Depuis le 1er juillet 2019, un nouveau congé paternité en cas d'hospitalisation de l'enfant après sa naissance a vu le jour : il est de 30 jours, doit être pris dans les 4 mois suivant la naissance, peut s'additionner au congé d'accueil de l'enfant ou paternité et est indemnisé à la même hauteur (cf. décret n°2019-630 du 24 juin 2019)

EXEMPLE

BNP PARIBAS

Chaque année, une "Semaine de la parentalité" est organisée à travers la France. L'objectif de ces rencontres accessibles en présentiel ou en live streaming (ateliers, conférences, tables-rondes...) est de fournir des outils pour concilier au mieux vie privée et vie professionnelle.

Tableau récapitulatif des congés liés à la parentalité

	CONGÉ PARENTAL
BÉNÉFICIAIRE	Le père ou la mère
CONDITIONS REQUISES	Le.a salarié.e doit justifier d'au moins un an d'ancienneté au sein de l'entreprise.
DURÉE DU CONGÉ	1 an qui peut être prolongé 2 fois et donc prendre fin lorsque l'enfant atteint l'âge de 3 ans (plus en cas de naissances multiples).
STATUT/ RÉMUNÉRATION	Suspension du contrat de travail. La durée du CPE est prise en compte pour moitié pour la détermination des droits que le.a salarié.e tient de son ancienneté. À l'issue du CPE, le.a salarié.e retrouve son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente.
FORMALITÉS	Informer l'employeur du point de départ et de la durée du congé au moins 2 mois avant le début du congé (1 mois si celui-ci suit le congé de maternité).

CONGÉ MATERNITÉ	CONGÉ PATERNITÉ
La femme enceinte	Le père ou toute personne vivant maritalement (mariage, PACS, concubinage) avec la mère
Ouvert à tout.e salarié.e, quelle que soit son ancienneté, la nature de son contrat (CDI, CDD, temps partiel, saisonnier, intérimaire...) et quelle que soit sa situation familiale.	
Varie en fonction du nombre d'enfants déjà à charge, et du nombre d'enfants à naître. Pour une naissance simple, et jusqu'à un enfant déjà à charge, la durée est fixée à 16 semaines : 6 semaines avant la date présumée de la naissance et 10 semaines après la naissance.	11 jours consécutifs pour une naissance simple, 18 jours consécutifs pour des naissances multiples. NB : ce congé s'ajoute au congé de naissance de 3 jours. et peut être prolongé jusqu'à 30 jours de plus en cas d'hospitalisation immédiate de l'enfant après sa naissance (voir **encadré "Législation" ci-avant**)
Le contrat de travail est suspendu durant la durée du congé. Le congé de maternité/paternité est considéré comme une période de travail effectif pour la détermination des droits tels que l'ancienneté et des droits à congés payés. Le congé de maternité n'a pas d'incidence sur le calcul des droits à retraite. À l'issue du congé de maternité/paternité la.e salarié.e retrouve son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente.	
Fournir un certificat médical à l'employeur et l'avertir par lettre recommandée en accusé de réception de la durée du congé.	Avertir l'employeur par lettre recommandée avec accusé de réception 1 mois avant le début du congé. NB : le congé doit être pris dans les 4 mois suivant la naissance.

EXEMPLE

KERING

Depuis le 1er janvier 2017, Kering a mis en place une nouvelle politique parentalité, qui garantit un minimum de 14 semaines payées à 100% pour le congé maternité ou adoption et de 5 jours payés à 100% pour le congé paternité ou partenaire – et ce, pour l'ensemble de ses salarié.e.s dans le monde entier.
De plus, tout collaborateur.rice parent de Kering Corporate France peut, à son initiative et sur simple demande écrite, reprendre le travail à temps partiel à 80% avec maintien de sa rémunération à 100% durant le mois suivant son retour de congé maternité, paternité ou adoption.

- Reconnaître les différents modèles familiaux.
  Depuis la loi du 17 décembre 2012, le droit au congé paternité et d'accueil de l'enfant est également ouvert à toute personne vivant maritalement (mariage, PACS, concubinage) avec la mère. Cette personne peut alors exercer ce droit même lorsqu'il n'est pas le parent de l'enfant (cf. article L.1225-35 du Code du travail).

EXEMPLE

EDF

L'entreprise propose un dispositif qui permet aux salarié.e.s éligibles au congé de paternité et d'accueil de l'enfant de le prolonger de 10 jours ouvrables (15 jours, si naissance multiple) s'ils le souhaitent et sans validation managériale particulière.

EXEMPLE

LA POSTE

Le congé de paternité et d'accueil de l'enfant, rémunéré à 100%, est étendu aux couples homosexuels masculins.

- Octroyer une période de congés supérieure à la durée légale.
  L'entreprise a la possibilité de prolonger la durée du congé de maternité comme du congé de paternité en les rémunérant comme une période de travail effectif.

EXEMPLE

SANOFI

En France, en cas de congé maternité, en plus du congé légal, l'accord groupe de Sanofi du 15 novembre 2006 relatif aux congés spéciaux et son avenant du 8 juin 2012 accordent un congé supplémentaire de 2 semaines directement accolé au congé maternité. La rémunération est maintenue pendant toute cette période. En 2015, 42 832 jours de congé maternité et/ou paternité ont été pris par les salarié.e.s.

- Assurer les mêmes augmentations salariales pour les femmes en congé de maternité.
  La loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes prévoit l'obligation de mettre en œuvre un rattrapage salarial suite à un congé de maternité ou d'adoption et renforce les sanctions en cas de discrimination liée à la grossesse. La loi du 5 septembre 2018 "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" vient renforcer cette obligation en instaurant la publication, pour les

entreprises de plus de 50 salarié.e.s, de l'index de l'égalité salariale dont un des composants est l'indicateur relatif aux augmentations salariales perçues au retour de congé maternité (voir **livret 2**).
La salariée doit bénéficier des augmentations générales de rémunération perçues pendant son congé et de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant la durée de son congé par les salarié.e.s relevant de la même catégorie professionnelle (voir **livret 8**).

- Assurer le maintien intégral de salaire pour les périodes de congés maternité, paternité ou CPE.
  Le contrat de travail ou la convention collective applicable peut prévoir des conditions d'indemnisation plus favorables que celles de la Sécurité sociale (ou la Caf dans le cas du CPE), pouvant aller jusqu'au maintien intégral du salaire.

EXEMPLE

AG2R LA MONDIALE

Au sein du groupe, le congé paternité se prend en une seule fois et est rémunéré à 100%.

- Améliorer la couverture sociale des personnes en congé parental.
  Les entreprises peuvent assurer un maintien de la couverture santé de leurs personnels en congé parental en prenant en charge le coût de leur assurance maladie complémentaire.

- Améliorer les droits à retraite pour les périodes de congé lié à la parentalité.
  Les périodes de congé parental sont validées gratuitement pour les droits à retraite du régime de base des salarié.e.s et s'adressent indifféremment aux salarié.e.s hommes comme femmes.
  En revanche, pour que ces salarié.e.s puissent obtenir des droits à retraite complémentaire (Agirc-Arrco), il est nécessaire qu'un accord soit signé au sein de l'entreprise avec les partenaires sociaux (cf. article 78 de l'ANI du 17 novembre 2017 de l'Agirc-Arrco). Les entreprises pourront alors s'adresser à leur caisse de retraite complémentaire. Les coûts générés par une telle mesure peuvent faire l'objet d'une déduction fiscale dans le cadre du crédit d'impôt famille.

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

L'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de 2018 a aussi donné lieu à l'allongement du congé paternité et d'accueil de l'enfant à 15 jours ouvrés, soit environ 21 jours calendaires. Ces jours ne peuvent être fractionnés et doivent être pris de manière consécutive.
De plus, tout parent de retour d'un congé maternité, d'adoption ou d'un congé parental d'éducation à temps plein et bénéficiant initialement d'un temps de travail à 100%, peut reprendre son travail à 80% et est rémunéré à 90%. Ses droits à la retraite sont maintenus comme pour un temps plein pendant cette période.

EXEMPLE

AFD

Les partenaires sociaux ont mis en place, en 2008, un régime de retraite à cotisations définies au bénéfice des agents. Il est financé par une cotisation assise sur les salaires dont la contribution de l'employeur est identique quel que soit le sexe de l'agent. Dans ce régime, l'épargne accumulée au moment du départ à la retraite est convertie en rente viagère en utilisant les tables de mortalité réglementaires.
Par ailleurs, l'Agence entend diligenter une étude juridique et financière sur la faisabilité d'assurer une meilleure prise en compte des congés parentaux en matière de cotisations retraite complémentaires.

À NOTER

L'INCIDENCE SUR LA RETRAITE

Le fait d'assurer un supplément de retraite permettra d'améliorer le niveau de retraite des femmes qui est en moyenne de 39% inférieur à celui des hommes. Cela pourra aussi inciter les hommes à prendre un congé parental. (voir **livret 4** et **2ème partie** de ce livret).

Source : les retraités et les retraites, Drees, 2018.

- Donner la possibilité aux salarié.e.s d'utiliser le Compte épargne temps (CET) pour les congés liés à la parentalité.

Pour inciter les salarié.e.s à utiliser leurs droits pendant ces périodes, les entreprises pourront abonder le CET.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

LA CHARTE DE LA PARENTALITÉ EN ENTREPRISE

La Charte de la parentalité en entreprise a été initiée en 2008 par L'Oréal, SOS Préma et Jérôme Ballarin, président de l'Observatoire des temps de vie et de la parentalité en entreprise. Elle a pour objectif d'inciter les entreprises à proposer aux salariés-parents un environnement mieux adapté aux responsabilités familiales.
Parmi les mesures mises en place par les signataires de la Charte de la parentalité en entreprise, on retrouve essentiellement :

- l'aménagement ponctuel des horaires en cas de problèmes familiaux
- le travail à temps partiel facilité sans impact négatif sur l'évolution professionnelle
- des règles simples de vie quotidienne (par exemple, éviter les réunions trop matinales ou trop tardives)
- l'aménagement des congés parentaux et de paternité, sans impact négatif sur l'évolution professionnelle
- l'entretien pré et post congé de maternité et paternité.

EXEMPLE

AG2R LA MONDIALE

Le groupe est signataire depuis 2017 de la Charte de la parentalité en entreprise qui concrétise les actions mises en œuvre dans le domaine de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle : congés paternité pris en charge à 100%, temps partiel, acquisition de jours de congés supplémentaires (enfants malades, aidants), horaires de réunions entre 9h et 18h organisées dans des délais raisonnables, droit à la déconnexion...
Ces mesures concernent les salariés parents (de la petite enfance aux jeunes adultes) mais aussi la situation des aidants familiaux. Cette charte a été communiquée à l'ensemble des collaborateurs via l'Intranet du groupe.

2 | LA GESTION DE CARRIÈRE ADAPTÉE À LA CONCILIATION DES TEMPS DE VIE

Tout au long de leur vie active, les salarié.e.s, femmes et hommes, sont confrontés à différents événements de la vie familiale - qu'il s'agisse de l'arrivée d'un enfant ou de prendre en charge un parent âgé, un proche malade ou en situation de handicap - et leur demandant une disponibilité en termes de temps qui ne correspond pas toujours aux rythmes de l'entreprise.
La directive européenne de juin 2019 précitée prend également en compte l'équilibre entre vie privée - vie professionnelle de ces personnes : les aidant.e.s. Les entreprises qui souhaitent intégrer les questions liées à la parentalité et/ou à la parentèle dans leurs processus RH pourront agir pour mieux accompagner les trajectoires professionnelles des salarié.e.s parents ou ayant un proche dépendant.

À NOTER

L'AIDANT FAMILIAL OU PROCHE AIDANT

L'aidant est la personne qui vient en aide, à titre non professionnel, pour partie ou totalement, à une personne dépendante de son entourage, pour les activités de la vie quotidienne.
Dans la pratique, cette prise en charge de proches âgés ou malades repose majoritairement sur les femmes.

a | Baliser les étapes-clés du départ et du retour de congé de maternité ou parental

Les discriminations dans l'évolution de la carrière des femmes sont surtout visibles lors des interruptions de carrière dues à des prises de congés liés à la parentalité. Afin de conforter le parcours professionnel des femmes durant les périodes de maternité, l'entreprise doit essayer de neutraliser l'effet de ces interruptions et inciter les hommes à prendre davantage les congés liés à la parentalité et auxquels ils ont droit.

Il existe plusieurs occasions pour le faire:

- avant les congés : entretiens pour préparer le départ (durée de l'absence, organisation du poste pendant l'absence, motivation du.de la salarié.e, ses attentes au retour du congé, etc.)
- pendant les congés : offrir aux salarié.e.s la possibilité de garder le contact avec l'entreprise par un système d'accès à l'information (maintien de la réception de la newsletter),
- après les congés : entretiens pour déterminer le projet professionnel, les conditions de retour au travail, les disponibilités pour une

mobilité ; formations de mise au niveau face aux évolutions du métier et de l'entreprise en général pendant l'absence (cf. articles L 1225-27 et L 1225-57 du Code du travail).

À NOTER

L'ENTRETIEN DE RETOUR DE CPE

À la demande du.de la salarié.e, cet entretien obligatoire peut être anticipé et se faire avant la fin du congé parental d'éducation (cf. article L. 1225-57 du Code du travail).

EXEMPLE

AFD

L'AFD a mis en place un dispositif d'accompagnement des femmes au retour d'un congé maternité/adoption parfois à l'origine d'une fragilisation de la relation de travail. Un coaching personnel ainsi que des ateliers de co-développement sont ainsi proposés sur la base du volontariat pour appréhender de nouvelles contraintes, mettre en place un nouveau rythme, et échanger entre paires.

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Pôle emploi propose systématiquement des entretiens lors d'une reprise d'activité suite à un congé maternité, congé d'adoption, congé parental d'éducation ou d'accueil de l'enfant pour tous les parents, femmes et hommes et ce, afin d'organiser la reprise d'activité dans les meilleures conditions.

EXEMPLE

AIR FRANCE

Depuis 2016, Air France a mis en place une nouvelle formation afin d'accompagner le retour des salarié.e.s après un congé maternité et/ou parental. L'objectif est de favoriser une reprise d'activité sereine qui allie vie privée/vie professionnelle.
Au programme pour les participant.e.s :

- gagner en efficacité avec des techniques de priorisation de ses objectifs professionnels et personnels ;
- gagner en confiance ;
- gérer et développer sa carrière et son réseau après cette période.

Dans ce sens, certaines entreprises mettent à la disposition de leurs managers des guides et des formations qui leur facilitent le déroulement des entretiens avant et après un congé lié à la parentalité.

À NOTER

LA PRISE D'UN CONGÉ "FAMILIAL"

Dans le cas où un.e salarié.e serait amené.e à prendre un congé dit "familial" sur une durée plus ou moins longue, comme pour le congé proche aidant, de solidarité familiale ou dans le cas d'un don de congé, l'entreprise pourra prévoir les mêmes entretiens que lors d'un départ ou d'un retour d'un congé maternité ou parental.

POINT DE VIGILANCE

L'entreprise qui se préoccupe des conditions de départ et de retour des salarié.e.s qui prennent un congé maternité, paternité, d'un CPE ou un congé familial, doit le faire :

› pour les salarié.e.s qui partent,

› mais aussi pour les collègues de travail du.de la salarié.e absent.e.

Il est important, si l'on veut que la prise de congé soit bien acceptée, que le management s'interroge sur les transferts de charge de travail qui reposeront sur les collègues.

Les réorganisations du travail à prévoir avant le départ d'un.e salarié.e pour un congé parental, familial..., peuvent se faire de plusieurs manières :

- en cas de remplacement, par le recrutement en externe d'un CDD ou d'un.e intérimaire. Il est nécessaire de prévoir une arrivée intervenant avant le départ du.de la salarié.e qui prend son congé pour organiser la transmission des informations,

- par le recours en interne à des personnes dédiées dans le cadre du concept d'"équipes volantes" (formule développée dans les banques ou les agences d'intérim, par exemple).

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

LES ÉQUIPES VOLANTES

Il s'agit de mettre en place une plateforme recensant les ressources disponibles et permettant :

› d'intervenir immédiatement sur place ou à distance,

› d'assurer la continuité dans la qualité de service,

› de rassurer les managers et dédramatiser les départs en congé.

En l'absence de recrutement externe ou remplacement en interne, le management devra s'interroger avec l'ensemble de l'équipe sur une réorganisation du travail déterminant :

- le transfert provisoire des dossiers avec redécoupage des attributions ou des secteurs d'intervention,

- la mise en attente de certains dossiers avec des objectifs et des primes.

b | Permettre aux salarié.e.s de concilier travail et différents aléas de la vie privée (prise en charge d'un proche : ascendants, descendants,...) tout au long de celle-ci

Les entreprises peuvent mener une réflexion qui dépasse le simple cadre des salarié.e.s parents. Tous les dispositifs d'aménagements du temps de travail cités plus haut tels que le recours au temps partiel sur une durée limitée, le télétravail, le recours au CET sont transposables à des salarié.e.s en situation de proches aidants et cela, avant que ceux-ci n'envisagent de recourir à l'un des 3 congés "familiaux".
Ces 3 congés sont :

- le congé de présence parentale dans le cas d'un enfant gravement malade ou handicapé,

- le congé proche aidant (anciennement de soutien familial) dans le cas d'un proche dépendant ou handicapé,

- le congé de solidarité familiale dans le cas d'un proche en fin de vie.

À ces possibilités de congés, s'ajoute un nouveau dispositif prévu par la loi du 9 mai 2014 permettant le don de jours de repos à un

parent d'enfant gravement malade, élargi par la loi du 13 février 2018 créant un dispositif de don de jours de repos non pris au bénéfice des proches aidants de personnes en perte d'autonomie ou présentant un handicap. Quelques entreprises étendent ce droit au "don de congé" par voie d'accord à d'autres situations (frères ou sœurs, famille recomposée,...).

EXEMPLE

GROUPE ADECCO

Basé sur le partage et l'entraide entre collaborateur.rice.s, le dispositif de dons de jours de repos permet aux collaborateur.rice.s permanent.e.s de pouvoir bénéficier de la générosité des collègues de leur entreprise lorsqu'ils sont contraint.e.s de s'absenter en raison de l'état de santé de leur enfant. Adecco a choisi d'aller plus loin que la loi en incluant comme bénéficiaires les collaborateur.rice.s dont le.a conjoint.e est concerné.e. Le bénéficiaire a le choix de conserver l'anonymat lors de la campagne de don de jours (2 semaines) et peut disposer des jours sans subir aucune perte de rémunération.

EXEMPLE

MICHELIN

Michelin a mis en place une chaîne de solidarité entre les employé.e.s pour aider ceux.elles dont un enfant est gravement malade et qui nécessite une présence constante à ses côtés. Tout.e salarié.e peut être donataire ; le don est anonyme. Les jours recueillis alimentent un fond de solidarité qui assure le maintien de la rémunération des parents receveurs (dont on ne révèle pas l'identité), pendant la période d'absence.

EXEMPLE

LA POSTE

Les parents d'enfants handicapés mineurs ou majeurs, ayant un taux d'incapacité d'au moins 50%, bénéficient d'un droit de priorité absolue pour le choix des jours de prise des congés, à l'occasion des petites et grandes vacances scolaires, si l'établissement spécialisé auquel l'enfant a été confié impose aux parents de le reprendre pendant les vacances.

La Poste a également mis en place diverses mesures en faveur des postiers aidants : fonds de solidarité aidants alimenté par La Poste et les postiers volontaires permettant le don de jours aux postiers aidants, guichet des aidants familiaux qui renseigne les postiers sur les dispositifs d'aide existants à La Poste et sur le territoire, et propose des solutions adaptées à chacun.

EXEMPLE

SANOFI

Depuis 2014, un nouveau programme pour fournir un support aux salarié.e.s devant aider leurs parents devenus dépendant.e.s a été mis en place et a fait l'objet d'un accord collectif signé par les organisations syndicales.

Cet accord est articulé en 3 volets :

› souscription d'un contrat d'assurance afin de fournir une rente aux salarié.e.s s'ils deviennent eux-mêmes dépendants. Les conjoint.e.s et les anciens salarié.e.s du groupe pourront y adhérer ;

› mise à disposition d'une plateforme téléphonique d'assistance (informations sur les dispositifs d'aide, aide au placement, assistance juridique, etc.) ;

› mise en place d'une aide financière d'urgence (pour aider les parents ou le conjoint).

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

Les collaborateur.trice.s qui sont en situation d'aidant peuvent bénéficier d'un télétravail adapté à leurs contraintes.

EXEMPLE

EDF

EDF accorde à tous les salarié.e.s parents d'un enfant de moins de 12 ans, 4 jours supplémentaires de congés par an (convertissables en Cesu).
Lorsque l'enfant est en situation de handicap, la limite d'âge est portée à 20 ans, et les droits à congés supplémentaires peuvent aller jusqu'à 12 jours supplémentaires (congés parentaux, congés enfants malades, congés parents enfants handicapés).

Il existe aussi les autorisations d'absences ponctuelles en cas de maladie, d'hospitalisation d'un proche ou en cas de survenue d'un handicap chez un enfant (cf. article L.3142-4 du Code du travail).

EXEMPLE

AIR FRANCE

Dans le cadre de son accord sur l'emploi des personnes en situation de handicap 2018-2020, Air France poursuit plusieurs actions ayant pour but de faciliter la vie quotidienne des salarié.e.s de l'entreprise en situation de handicap ou parents d'une personne en situation de handicap.
Les parents, d'un enfant handicapé titulaire d'une carte d'invalidité égale ou supérieure à 80%, bénéficient de la possibilité de recourir au congé parental d'éducation jusqu'au dixième anniversaire de leur enfant. Ce congé parental peut également prendre la forme d'un temps partiel parental.
Les aidants familiaux dont l'enfant en situation de handicap à charge, est titulaire d'une carte d'invalidité égale ou supérieure à 80% et inscrit dans un établissement ou institut spécialisé, pourront bénéficier d'une priorité pour les congés annuels.
Enfin, selon les mêmes conditions, une majoration de 6 jours de congés est accordée aux parents pour répondre aux différents rendez-vous médicaux en rapport au handicap de leur enfant.

POUR EN SAVOIR PLUS

Aidants familiaux : guide à destination des entreprises, Orse, 2017.

3 | LES SERVICES AUX SALARIÉ.E.S

Selon le rapport 2017 de l'Observatoire national de la petite enfance, porté par la Caisse nationale d'allocations familiales (Cnaf), seulement un peu plus de la moitié des enfants de moins de 3 ans disposent théoriquement d'une place

dans l'un des différents modes d'accueil formels (crèche, assistante maternelle, école maternelle et emploi à domicile). Face à ce manque de places en structures d'accueil, il incombe encore pour une grande part aux femmes de s'occuper des enfants.
Dans son enquête de 2015 sur le temps domestique et parental des hommes et des femmes, l'Insee révèle que les femmes consacrent en moyenne 2 fois plus de temps que les hommes aux soins des enfants.
Plus globalement, l'étude rapporte que les femmes passent en moyenne 3h26 par jour à s'occuper des tâches domestiques contre 2h pour les hommes.
Ces chiffres indiquent que la conciliation entre vie professionnelle, responsabilités familiales et charges domestiques reste un défi majeur pour les femmes. Les entreprises ont alors un rôle à jouer en proposant une offre de services facilitant le quotidien des salarié.e.s.

L'ANI du 1er mars 2004 portant sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes plaide aussi pour des mesures dans ce sens : "Les entreprises chercheront à développer des solutions innovantes dans le domaine des services au personnel (actions conjointes avec le CSE, partenariat avec les collectivités locales)."
Ainsi, les besoins des salarié.e.s en termes d'équilibre de vie professionnelle et personnelle concernent essentiellement la question de la garde des enfants, le plus communément au moment de la petite enfance, y compris de plus en plus des besoins qui s'expriment par des grands parents. Ils tendent cependant à s'étendre aussi en fonction de l'âge de l'enfant (cas de salarié.e.s séparé.e.s en garde alternée, adolescence difficile,...). Pour gagner en flexibilité ainsi qu' en temps, l'entreprise peut étendre ses services jusqu'à la prise en charge de tâches domestiques les plus larges.
Si ces services peuvent être ponctuels ou réguliers, ils doivent s'adresser, pour des questions de parité, tant aux femmes qu'aux hommes.

L'offre de services facilitant le quotidien des salarié.e.s peut donc être très diverse. Elle peut concerner :

- le mode de garde des enfants :
  - crèches d'entreprise
  - crèches interentreprises

EXEMPLE

AIR FRANCE

Dans un contexte social d'augmentation du nombre de familles monoparentales, un dispositif d'aide à la recherche de gardes d'enfants en urgence est mis en place depuis l'accord QVT/Personnel au sol 2015/2017. Ce dispositif, avec un abonnement pris en charge pour partie par l'entreprise, permet l'accès à une plateforme d'appels pour la mise à disposition d'une garde pour un/des enfants âgés de moins de 13 ans.

À NOTER

L'ACCUEIL DES ENFANTS

Il faut noter ici que depuis quelques années, certaines structures d'accueil proposent une offre de services au-delà de la petite-enfance afin de faciliter l'organisation quotidienne de leurs salarié.e.s sur le moyen terme. Les enfants sont ainsi accueillis jusqu'à 13 ans :

- Pour les enfants de 0 à 6 ans
  - crèches d'entreprise ou interentreprises,
  - crèches, haltes garderies, structures multi-accueil ou jardins d'enfants,
  - micro-crèches, à mi-chemin entre l'accueil collectif et individuel, elles sont installées dans des appartements ou des maisons et accueillent jusqu'à 9 enfants.
- Pour les enfants de 0 à 13 ans
  - accueil en relais pour les enfants des parents travaillant en horaires décalés.
- Pour les enfants de 3 à 12 ans
  - des centres de loisirs peuvent assurer la garde des enfants après la classe et pendant les vacances scolaires dans le cadre des activités périscolaires.

Il y a quelques questions que les entreprises devront se poser dans l'hypothèse où elles souhaiteraient investir dans un mode de garde collectif :

- l'amplitude des horaires d'ouverture et de fermeture,
- la gestion des priorités d'accès dans la crèche si le nombre de berceaux est inférieur aux demandes exprimées par les salarié.e.s,
- le projet pédagogique de l'équipe d'accueil,
- le niveau de participation financière de l'entreprise comme celui des salarié.e.s (détermination d'un barème selon des critères à définir pour les salarié.e.s), intervention du CSE.

- la mise en place de services (structure d'accueil "physique"), de plateformes ou d'événements d'informations et souvent destinés à faciliter le quotidien des salarié.e.s, parents de jeunes enfants, (notamment en termes de démarches liées aux modes de garde) :
  - assistance sociale,
  - assistance administrative,
  - plateformes d'informations,
  - conférences.

À NOTER

DES PLATEFORMES ET APPLICATIONS POUR LES SALARIÉ.E.S DES ENTREPRISES

Face aux enjeux de conciliation et de mobilités croissants, beaucoup d'offres de services aux entreprises se développent grâce au numérique.

Par exemple, l'application Tipstuff, qui a recu le prix ExcELLEnce de la CCI Val-de-Marne, propose des solutions pour permettre aux membres de toute la famille de gérer et de partager leur organisation quotidienne.

SoliMobi est une application web qui bénéficice du partanariat "SheMeansBusiness" de Facebook et qui valorise les mobilités douces. Elle met en relation des salarié.e.s partageant leurs trajets professionnels à pied, à trottinette, à vélo et en transports en commun.

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

Des conférences sur la parentalité sont prévues dans l'accord égalité professionnelle.

Elles sont dispensées par le partenaire Les Petits Chaperons Rouges sur les sites et attirent autant les hommes que les femmes. Les thèmes traités sont entre autres : la communication positive et non violente (au moment de retrouver les enfants le soir) et comment gérer l'accès aux écrans des tous petits jusqu'aux adolescents.

EXEMPLE

RATP

La RATP a créé, il y a une quinzaine d'années, l'Espace Pimprenelle qui met à disposition des salarié.e.s parents ou futurs parents - femmes ou hommes - 3 services d'aides et d'accompagnement à la parentalité :

› la diffusion d'informations ;

› l'accompagnement dans la recherche de solutions de garde adaptées aux besoins des salarié.e.s parents ;

› l'aide aux frais de garde.

La combinaison de ces actions vise à faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle des salarié.e.s sans distinction de genre puisque l'entreprise est composée à 80% d'hommes. Ainsi, en 2019, 30% de femmes et 70% d'hommes ont été en contact avec l'Espace Pimprenelle pour des demandes d'informations, la recherche d'un mode de garde ou le versement de l'allocation de frais de garde. 22% de femmes et 78% d'hommes ont bénéficié de cette allocation.

1 590 prestations ont été réservées, via la plateforme digitale multiservice "Yoopies" mise en place en 2018 pour la garde d'enfants (38 % de femmes et 62 % d'hommes).

▸ la prise en compte du trajet domicile-travail et sa durée par :

› la mise en place d'un système de co-voiturage ou Plan de mobilité (PDM).
La création d'un réseau de co-voiturage, d'un PDM, simplifie l'accès des salarié.e.s au lieu de travail et présente des avantages multiples : moindre coût financier, gain de temps, réduction des pollutions liées aux transports.

› la présence de bureaux de l'entreprise dans des tiers-lieux, c'est-à-dire des espaces partagés par plusieurs entreprises qui permettent aux salarié.e.s de rapprocher leur lieu de travail de leur domicile, de rester en contact permanent avec leurs collaborateur.rice.s. Les tiers-lieux favorisent aussi les échanges avec les autres entreprises présentes qui ne se seraient pas forcément croisées autrement.

› le développement de micro tiers-lieux dans les points de jonctions que sont les gares et les stations de métro pour permettre aux usagers de réduire leur temps d'attente en développant le "micro-télétravail" (passer un appel, envoyer des mails,...),

› le recours à la visioconférence, notamment pour faciliter la mise en œuvre du télétravail.

▸ la prise en charge de tâches domestiques plus larges par :

› la mise en relation avec des prestataires de services à domicile,

› une conciergerie d'entreprise.
La palette de services proposée par ces

conciergeries (repassage, cordonnerie,...) permet aux salarié.e.s de mieux concilier leur vie professionnelle et personnelle.

Pour ce faire, les entreprises ont le choix :

- soit de mettre en œuvre leurs propres structures à disposition des salarié.e.s ;
- soit de se joindre à des dispositifs en collaboration avec d'autres entreprises ou structures publiques :
  - réservation de berceaux dans une crèche municipale pour ce qui est des modes de garde des enfants en bas âge,
  - coordination avec les moyens de transport locaux pour ce qui est du transport.
- soit de financer une partie ou la totalité des services mis à disposition par des structures publiques ou privées spécialisées (souscription à un service de conciergerie via l'assurance de l'entreprise,...).

L'entreprise peut se servir d'instruments financiers comme le Cesu (Chèque emploi service universel) préfinancé, par exemple.

4 | LES AIDES FINANCIÈRES DESTINÉES À L'ENTREPRISE

Depuis le 1er janvier 2004 et à la suite de la conférence de la famille d'avril 2003, les crèches privées peuvent bénéficier d'un financement public par la Caf, les communes et les conseils généraux.
La Cnaf peut financer jusqu'à 80 % des coûts de création des crèches.
L'État prend en charge 50% des charges engagées dans le cadre du crédit d'impôt famille plafonné à 500 000 euros des dépenses par an et par entreprise.
La Caf peut rembourser à l'entreprise jusqu'à 55 % de ses dépenses nettes d'exploitation (dans le cadre du Contrat enfance jeunesse).

À NOTER

PARTAGER LES CRÈCHES

La crèche interentreprises est un dispositif particulièrement adapté dans les cas suivants :

- pour des PME,
- dans le cadre d'un bassin d'emploi ou d'une zone commerciale, chaque entreprise finançant un certain nombre de berceaux.

5 | LES AIDES FINANCIÈRES AUX SALARIÉ.E.S

Offre de services ou soutien financier, les actions qui facilitent le quotidien des salarié.e.s donnent une dimension sociétale non négligeable à la politique RH dans laquelle elles s'inscrivent et sont ainsi vecteurs d'attractivité, de fidélisation et de performance.

Ces engagements en vue d'un meilleur équilibre de vie de leurs salarié.e.s peuvent donc prendre différentes formes :

- auprès de tous les salarié.e.s :
  contrats d'assurance-vie, de prévoyance, accès à des logements sociaux, plans d'épargne spécifiques, Cesu abondé pour la consommation de services à domicile.
  Ceux-ci couvrent un large champ : travaux ménagers et jardinage, soutien scolaire, garde d'enfant, aide aux personnes âgées...,

- auprès des salarié.e.s parents : prime de naissance, aide financière aux études des enfants, prestations pour un enfant handicapé, accès privilégié à des centres de loisirs et colonies de vacances, aide financière aux frais de garde, à travers le Cesu notamment.

Le recours au Cesu
AVANTAGES POUR LES ENTREPRISES
La part du Cesu financée par l'entreprise n'est pas soumise aux cotisations sociales, dans la limite d'un plafond annuel de 1 830 € par an et par salarié.e
Les aides versées par l'entreprise sont déductibles de l'impôt sur les sociétés
L'entreprise bénéficie d'un crédit d'impôt à hauteur de 25 % des aides versées, plafonné à 500 000 euros/an
AVANTAGES POUR LES SALARIÉ.E.S AYANT OPTÉ POUR UN CESU PRÉFINANCÉ OU BANCAIRE
Le droit à une réduction d'impôt sur le revenu de 50 % des sommes versées au titre des emplois de service à domicile dans la limite d'un plafond qui varie entre 12 000 € et 20 000 € suivant la composition du foyer fiscal
Le droit à un crédit d'impôt sur le revenu de 50 % pour la garde d'enfants de moins de 6 ans à l'extérieur du domicile
La possibilité d'utiliser jusqu'à 50 % des droits affectés sur le CET pour financer des prestations de services à la personne au moyen de Cesu préfinancés

Sources : www.economie.gouv.fr ; www.egalite-femmes-hommes.gouv.f et www.service-public.fr

EXEMPLE

SANOFI

"Enfants de Sanofi", structure créée en 1993, est une association type loi 1901 indépendante des structures hiérarchiques de l'entreprise avec un seul objet "aider les enfants de salarié.e.s qui rencontrent des difficultés" en termes, par exemple, de santé ou d'accès à l'éducation.
L'association est financée à la fois par l'entreprise et par les dons des salarié.e.s dans le monde.
Participative, l'association s'adresse sans distinction à tous les salarié.e.s de l'entreprise dans le monde et elle peut intervenir dès qu'un.e salarié.e en fait la demande.
En 2018, 145 demandes individuelles en provenance de 30 pays ont été reçues, dont 50 dossiers de sites Sanofi en France.

EXEMPLE

EDF

En plus de la prise en charge de 4 demi-journées par an pour congés enfant malade, EDF accorde à tous les salarié.e.s parents d'un enfant de moins de 12 ans, la possibilité de bénéficier, au choix, soit de 4 jours de congés parents, soit de Cesu préfinancés à 80% par l'employeur (dans la limite d'un plafond annuel qui varie selon l'âge de l'enfant).
Des majorations existent pour prendre en compte des situations particulières (familles monoparentales, parents d'enfants en situation de handicap).

a | L'aide financière aux frais de garde réguliers

L'entreprise peut apporter une contribution financière à la garde à domicile ou à l'emploi d'un.e assistant.e maternel.le par le.a salarié.e.

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Pôle emploi cofinance le chèque Cesu à hauteur de 50% pour solliciter des prestations de services à la personne.

b | Aides pour des modes de gardes urgents et ponctuels

ÉTUDE

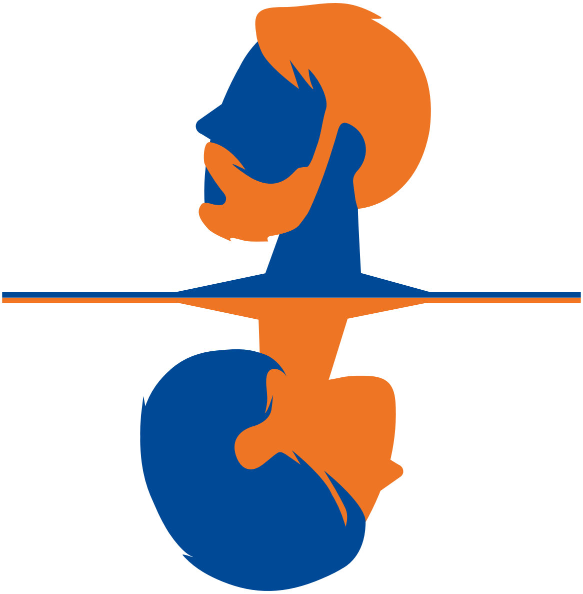
59% des mères prennent habituellement les jours de congé enfant malade contre 25% des pères.

Source : Prendre en compte la parentalité dans la vie au travail, CSEP et BVA, 2019

Lorsque les enfants sont malades, 2 solutions sont accessibles aux salarié.e.s :

- prendre le congé pour enfant malade (cf. article L. 1225-61 du Code du travail). L'entreprise peut alors intervenir pour :
  - garantir le maintien de salaire,
  - allonger la durée de ce congé (d'une durée de 3 à 5 jours selon la loi), en visant éventuellement certaines catégories d'enfants (handicapés, ...).
- avoir recours à une garde d'enfant à domicile dès lors que cette formule est prévue par l'entreprise, notamment par le biais de son organisme de prévoyance.
  Certaines assurances permettent de suppléer le parent qui ne peut pas se rendre au chevet de l'enfant malade. Le CSE est généralement l'interlocuteur de l'organisme d'assistance.

  Très souvent, cette garantie enfant malade est incluse gratuitement dans le contrat de prévoyance (frais de santé, invalidité, décès) de l'entreprise. En revanche, elle n'inclut pas systématiquement la prise en charge des soins.



LIVRET 10

LA COMMUNICATION

Les entreprises qui s'engagent dans une politique d'égalité professionnelle doivent impérativement communiquer sur le sujet. Cette communication comprend 2 axes majeurs :

- l'information sur les engagements pris par l'entreprise en matière d'égalité professionnelle
- la formation et la sensibilisation des collaborateur.trice.s en vue de faire évoluer les comportements.

Pour une communication efficace, il est capital d'intégrer les hommes aux démarches de sensibilisation.
L'entreprise pourra par ailleurs s'appuyer sur les réseaux féminins qui constituent un atout à la promotion de l'égalité.

01 L'INFORMATION, LA SENSIBILISATION

Les enjeux d'une démarche d'information-sensibilisation sont essentiels. Il s'agit à la fois :

- de faire évoluer les comportements des acteur.rice.s dans l'entreprise.
  Sujet complexe, où s'imbriquent culture sociétale, action publique et organisation du travail, les questions d'égalité professionnelle ne peuvent être résolues sans revisiter les préjugés et les stéréotypes portant sur les femmes et les hommes.
- de valoriser l'image sociale de l'entreprise.
  Véhiculer l'image d'une entreprise socialement responsable permet entre autres d'attirer de nouveaux talents.
- d'être en phase avec ses client.e.s et de manière plus générale avec la société.
  Partant du constat que les femmes sont prescriptrices dans la majorité des actes d'achat, l'entreprise peut communiquer sur sa politique d'égalité professionnelle pour créer une plus grande proximité avec ses client.e.s.

L'entreprise a donc intérêt à impliquer tous les acteur.rice.s, internes comme externes, dans sa communication sur l'égalité professionnelle.

POUR EN SAVOIR PLUS

Comment mener des actions de sensibilisation et de formation à l'égalité professionnelle, Orse, 2014.

1 | LA MÉTHODOLOGIE

Pour permettre à l'entreprise de mobiliser largement ses salarié.e.s autour d'une culture d'entreprise fondée sur l'égalité entre les femmes et les hommes, la prévention de tout harcèlement et sexisme (voir **livret 8**) et sur les atouts de la mixité (voir **livret 7**), les actions de sensibilisation et d'information doivent être pensées globalement dans le cadre d'un processus vertueux qui comprend 5 étapes :

- la mobilisation
  Cette première étape passe par l'impulsion et l'exemplarité de la direction générale (voir **livret 3**) et par la sensibilisation et la formation des managers,

EXEMPLE

AIR FRANCE

Dans le cadre du déploiement de sa politique en faveur de la mixité, une experte reconnue est intervenue pour sensibiliser le Comex, puis les DRH. Objectif : créer le contexte favorable à la mise en place effective et durable des actions en faveur de l'égalité femmes–hommes.

- l'audit culturel et RH
  L'audit culturel a vocation à rénover et valoriser les pratiques RH (recrutement, développement des ressources humaines, promotion...).

Il est souhaitable de l'accompagner d'un audit complémentaire sur la communication (vocabulaire, photos, illustrations, rédaction des annonces...),

- la mise en cohérence
  La création des messages clés internes et externes doit s'effectuer en impliquant les parties prenantes afin d'énoncer des engagements en cohérence avec l'entreprise (sondages auprès des salarié.e.s, groupes de travail...),

- la médiatisation
  L'entreprise dispose de plusieurs supports de communication internes en vue de mettre l'accent sur les enjeux d'égalité femmes-hommes, sensibiliser l'ensemble des salarié.e.s. Mais elle peut aussi proposer des sessions de formation et/ou de sensibilisation aux collaborateur.trice.s.
  L'entreprise peut également s'attacher à sensibiliser le grand public par le biais de médias externes,

- l'évaluation
  L'entreprise doit porter une attention particulière aux retours sur la stratégie de diffusion de la politique d'égalité auprès des salarié.e.s dans le but de pouvoir l'adapter et l'améliorer par la suite.

2 | LA MISE EN ŒUVRE

Comme toute communication, celle sur l'égalité professionnelle nécessite quelques prérequis. Ainsi, l'entreprise est amenée à définir ses priorités en se posant les bonnes questions :

- quel message pour quel changement de comportement professionnel attendu ?
- quelle cible ? (hommes, femmes, RH...)
- quel support ? (événementiel, physique, digital etc...).

Une fois qu'elle aura répondu à ces questions, l'entreprise sera en mesure d'affiner sa stratégie de communication en s'interrogeant sur les axes à développer, le type de communication à utiliser et les occasions de communiquer.

À NOTER

LE RECOURS À UN PRESTATAIRE EXTÉRIEUR

L'entreprise peut avoir recours à un organisme extérieur auquel elle déléguera la totalité ou une partie de sa stratégie de communication sur l'égalité professionnelle.
La décision d'externaliser cette prestation sera prise en arbitrant entre l'expertise apportée et les coûts générés.
Si l'option d'un prestataire externe est retenue, un choix pourra être fait parmi les différents prestataires offrant ce type de services : cabinets conseil, associations, organismes de formation, écoles, free-lance...
Lors de la sélection du formateur il est important de s'assurer qu'il :

- maîtrise le contenu
- comprend les besoins de la cible
- maîtrise les techniques d'animation.

a | Quelques axes de communication clés

En fonction du message qu'elle souhaite transmettre, l'entreprise choisira le ou les thèmes sur lesquels axer sa politique de communication.

Elle pourra par exemple :

- souligner les enjeux humains, économiques et sociaux,
- remettre en cause les stéréotypes sur les métiers et compétences dits féminins ou masculins en faisant connaître des contre-exemples.

Les actions de sensibilisation pourront également viser à :

- valoriser la mixité et la parentalité,
- insister sur l'importance d'inclure les hommes.

b | Quelques types de communication

On peut distinguer 3 formes de communications qui, en fonction des objectifs de l'entreprise, ne s'excluent pas les unes les autres.

- La communication persuasive :
  elle peut dénoncer les préjugés sur la place et le rôle des femmes et des hommes au sein de l'entreprise, de la famille et de la société en pointant des discriminations. Elle peut également être positive en mettant en valeur les bonnes pratiques de l'entreprise, ou encore mobilisatrice en énonçant la promesse faite par l'entreprise,
- La communication participative :
  elle est basée sur un principe d'analyse et de formulation des messages clés de l'entreprise par l'ensemble de ses acteur.rice.s, elle permet de mobiliser sur le sujet, de coller aux réalités de l'entreprise et de proposer des axes de progrès réalistes et partagés,
- La communication engageante :
  cette communication valorise l'engagement concret des acteur.ice.s de l'entreprise et s'articule sur leurs propres capacités d'actions.

c | Quelques occasions de communiquer

Si la communication sur l'égalité professionnelle doit s'effectuer sur la durée et ne nécessite pas de prétexte particulier, certains évènements s'avèrent pourtant propices à la mise en place d'actions ponctuelles.
Les occasions sont variées, elles peuvent s'intégrer à des évènements internes à l'entreprise comme :

- la signature d'un accord dédié aux questions d'égalité,
- l'attribution d'un label égalité,
- les augmentations salariales ,
- l'affichage du plan de formation.

Des dates nationales (et internationales) sont par ailleurs d'excellents prétextes pour informer et sensibiliser telles que :

- la journée internationale des droits des femmes du 8 mars,
- la journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes du 25 novembre,
- l'"Equal pay day" : date symbolique, en termes de rémunération annuelle, marquant la différence de salaire entre les femmes et les hommes.

À NOTER

EQUAL PAY DAY

Il existe 2 modes de calcul afin d'obtenir une date symbolique pour l'"Equal pay day" :

- désigner le jour, aux alentours de début novembre en Europe, où les femmes cessent d'être payées par rapport aux hommes sur la base d'un travail rémunéré jusqu'au 31 décembre
- calculer la date, en nombre de jours supplémentaires sur l'année suivante, où les femmes perçoivent le même salaire que les hommes au 31 décembre de l'année N, soit pour la France au mois de mars.

EXEMPLE

AIR FRANCE

Air France compose chaque année, à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, 2 à 3 vols d'un équipage exclusivement féminin.
En 2016, afin d'associer un plus grand nombre de personnels féminins en interne autour de cette journée et de renforcer la cohésion de ses personnels, le challenge "Femmes d'Air France et fières de l'être !" a été lancé.
L'objectif : recueillir un maximum de selfies, individuels ou collectifs, des femmes de l'entreprise illustrant leur métier, leur environnement, leur fierté d'appartenance...
Au final, ce sont plus de 1 200 participantes de tous les secteurs d'activité (personnel au sol, navigant, pilote..) et de tous les marchés : Afrique, Amériques, Asie, Europe et France, et plus de 350 selfies diffusés en ligne le 8 mars !
En 2019, une campagne contre le sexisme (affiches, clips vidéos, goodies, ...) a permis de remonter les propos sexistes entendus dans l'entreprise. Elle faisait écho à une 1ère action liée à l'engagement #StOpE de lutte contre le sexisme.

EXEMPLE

GROUPE ADECCO

Chaque année lors de la journée internationale des droits des femmes, le groupe Adecco met en avant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et notamment le sujet de la mixité des emplois auprès de ses collaborateurs intérimaires, permanents et ses clients, au travers de témoignages et d'infographies. Dans la poursuite de ses actions de formation et de son engagement "100% des collaborateurs formés", Adecco a, en 2018, simultanément lancé un nouveau module d'e-learning "Recruter sans discriminer" et diffusé une web série "Agir contre les discriminations" de 5 épisodes ludiques et pédagogiques dont l'un aborde "les manifestations du sexisme ordinaire en entreprise".

EXEMPLE

EDF

Dans le rituel des réunions d'équipes à EDF, il existe un "quart d'heure sécurité" dédié à des messages de prévention et de sensibilisation santé-sécurité à destination des salarié.e.s. À l'occasion de la journée du 8 mars, il a été proposé à l'ensemble des managers de consacrer ce temps à une action de sensibilisation au sexisme au travail et au sexisme ordinaire, en s'appuyant sur des outils pédagogiques (quizz, vidéos) libres de droits et un ton volontairement décalé.

3 | EN INTERNE

Au sein de l'entreprise, les actions d'information et de sensibilisation pourront revêtir différentes formes, suivant leur cible.

a | Les cibles

Tou.te.s les collaborateur.rice.s sont concerné.e.s par la communication, qu'il s'agisse d'actions d'information et sensibilisation ou de formations. Cependant, il convient d'identifier les cibles plus précises afin d'optimiser la pertinence du message à faire passer.

- La direction générale
  Des actions de sensibilisation contre les discriminations et pour la promotion de l'égalité professionnelle peuvent être proposées, notamment au sein du conseil d'administration ou du comité de direction. La sensibilisation passe par exemple par :

  - l'organisation de conférences ou forums dédiés au sujet ;
  - la présentation de l'accord égalité professionnelle ;
  - la mise en évidence de la performance sociale et économique apportée par une meilleure mixité ;
  - le rappel des réalités démographiques de l'entreprise et du risque économique encouru en "omettant" les femmes dans les viviers de talents.

- L'encadrement
  Afin de faire évoluer les comportements au sein des équipes, les managers ont un rôle clé à jouer. L'entreprise pourra mettre à leur disposition des actions de sensibilisation ainsi que des modules de formation.

  - Les actions de sensibilisation :
    elles peuvent être variées. Il peut s'agir de séminaires de sensibilisation ("Sexe et genre au travail"par exemple) ou d'actions de communication sur l'égalité professionnelle dédiées à l'ensemble de la population cadre lors des réunions annuelles (universités d'été, par exemple). Pour mieux communiquer et relayer le sujet en interne, il est possible de désigner un dirigeant chargé d'incarner le sujet et de donner une impulsion de progrès.

  - Les actions de formation :
    des modules diversité/égalité peuvent être intégrés au cursus de professionnalisation des managers.
    L'entreprise peut également leur proposer des études de cas avec analyse d'une situation discriminatoire et recherche de solutions.
    La formation des managers passe aussi par l'organisation de séminaires sur les stéréotypes, la diversité, la non-discrimination, l'égalité des chances, le harcèlement moral et sexuel. Des ateliers pratiques avec jeux de rôle et témoignages peuvent être intégrés à ces séminaires ou organisés de manière indépendante.
    Dans certains cas, la solution de modules de formation en e-learning peut être plus appropriée.
    Lorsqu'une filière de formation au management existe déjà dans l'entreprise, qu'elle soit interne (grandes entreprises) ou externe (utilisation d'organismes de formation), il est possible d'intégrer la sensibilisation à la mixité et l'égalité professionnelle dans cette filière plutôt que de créer un module à part.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

DÉPASSER LA QUESTION DU GENRE

Certains organismes de formation proposent désormais des modules de formation à destination des managers et des salarié.e.s sur l'égalité professionnelle mais aussi sur l'articulation de la vie professionnelle et personnelle.

Ces formations peuvent mettre l'accent sur les avantages d'un management des hommes et des femmes qui dépasse la question du genre.

- Les directions des ressources humaines, de la formation, de la communication
  Ces directions peuvent identifier et éliminer les éventuels stéréotypes véhiculés dans les processus qu'elles gèrent et dans les documents qu'elles rédigent (offres d'emploi internes et externes, brochures, publicité, journal interne, site Intranet et Internet, offres de formation, descriptions des emplois et des compétences).

- Les actions de sensibilisation
  Afin d'aider ces directions fonctionnelles à mettre en œuvre une communication sans stéréotypes, l'entreprise pourra avoir recours à la diffusion de "bonnes pratiques" et à la mise en place d'actions de sensibilisation sur les enjeux de l'égalité professionnelle.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

GUIDE PRATIQUE POUR UNE COMMUNICATION PUBLIQUE SANS STÉRÉOTYPE DE SEXE,

Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, 2016

1 | Éliminer toutes expressions sexistes

2 | Accorder les noms de métiers, titres, grades et fonctions

3 | User du féminin et du masculin dans les messages adressés à tous et toutes

4 | Utiliser l'ordre alphabétique lors d'une énumération

5 | Présenter intégralement l'identité des femmes et des hommes

6 | Ne pas réserver aux femmes les questions sur la vie personnelle

7 | Parler "des femmes" plutôt que de "la femme", de la "journée internationale des droits des femmes" plutôt que de la "journée de la femme" et des "droits humains" plutôt que des "droits de l'homme"

8 | Diversifier les représentations des femmes et des hommes

9 | Veiller à équilibrer le nombre de femmes et d'hommes :

- Sur les images et dans les vidéos
- Sujets d'une communication
- À la tribune d'événements, ainsi que dans le temps de parole
- Parmi les noms de rues, des bâtiments des équipements, des salles

10 | Former les professionnels et diffuser le guide (cf. http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/)

À NOTER

QU'EST-CE QUE L'ÉCRITURE INCLUSIVE ?

Il existe un ensemble de règles qui permettent d'éviter toute discrimination par l'écriture, le langage constituant un levier puissant pour faire progresser les mentalités en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Ces règles incluent la féminisation des noms de métiers, le langage épicène ou neutre, le point ou trait inclusifs.

› Langage épicène : "personnalité politique" plutôt que "homme politique"
› Point inclusif : "dirigeant·e·s"
› Trait inclusif : "dirigeant-e-s"

Petit retour en arrière

Il est aussi bon de savoir que jusqu'au Moyen-Âge, on se référait à la "règle latine de proximité" pour accorder les adjectifs et participatifs avec le substantif le plus proche (ex. : "les jeunes garçons et jeunes filles joufflues" VS "les jeunes filles et les jeunes garçons jouffus.")

On pouvait également appliquer la "règle de la majorité", accordant le genre des adjectifs et participatifs en fonction du plus grand nombre (ex. : les 11 hommes et 12 femmes de l'assistance étaient très attentives).

La règle grammaticale de la supériorité masculine sur le féminin est une construction sociale et historique.

En outre, l'entreprise veillera à informer ses salarié.e.s sur ses engagements internes pour favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle afin de mieux leur faire connaître les dispositifs auxquels ils peuvent prétendre.

› Les actions de formation
Les différentes actions de formation des équipes RH intègreront une analyse de tous les processus RH : recrutement, formation, rémunération, carrières et promotion, sous l'angle de l'égalité professionnelle.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

QUELQUES EXEMPLES D'ACTIONS POUVANT ÊTRE MISES EN PLACE

› journée "diversité, égalité, mixité",
› actions de formation pour les équipes de recrutement avec accent sur les discriminations,
› actions de formation des équipes de recrutement selon un code de conduite ou charte de déontologie pour le recrutement,
› actions de prévention contre le harcèlement moral et sexuel en vue de favoriser la mixité des métiers, notamment ceux à forte proportion masculine,
› actions d'information et de prévention pour lutter contre les violences faites aux femmes, dans un cadre professionnel comme dans le cadre familial ou conjugal (voir **livret 8**).

▶ Les opérationnels (métiers techniques)
L'entreprise peut mettre en place des actions de sensibilisation spécifiquement sur les stéréotypes femmes-hommes auprès des équipes techniques.

▶ Les salarié.e.s nouvellement recruté.e.s (femmes et hommes)
Dans certaines entreprises, le personnel nouvellement recruté participe obligatoirement à un séminaire de culture d'entreprise sur les principes d'égalité et de diversité.

Les nouveaux arrivants peuvent bénéficier :

- d'un volet diversité intégré dans les formations "structurantes" de l'entreprise,
- de la présentation de la politique RH diversité et égalité dans le module de formation dédié aux nouveaux entrants.

▶ L'ensemble des salarié.e.s, femmes et hommes
Selon l'analyse de sa situation particulière, et notamment des éléments issus de la base de données économiques et sociales, l'entreprise peut réaliser des actions spécifiques de communication sur l'égalité professionnelle envers l'ensemble des salarié.e.s.
Elle peut également participer à la constitution de réseaux de promotion de la mixité mis en place pour échanger, témoigner, s'informer sur les postes à pourvoir, les projets et les carrières (voir **plus loin partie 3**).

Certaines actions de sensibilisation peuvent être menées à destination d'un sexe uniquement afin d'aborder des problématiques qui lui sont propres.

- Les femmes
Il est possible par exemple de mener des programmes de sensibilisation spécialement pour les femmes afin de susciter des candidatures à des postes actuellement occupés en majorité, ou exclusivement, par des hommes.

- Les hommes
D'autres programmes s'adresseront uniquement aux hommes afin d'accroître la sensibilisation sur les dispositifs de congés parentaux par exemple. Pour ce faire, il est possible d'avoir recours à la valorisation (dans les publications internes) d'hommes qui ont pris un congé paternité ou parental ou encore à la création de réseaux d'hommes, notamment lorsqu'ils sont parents (voir **plus loin partie 2**).

EXEMPLE

EDF

Pour promouvoir la responsabilité parentale des salarié.e.s masculins, les services RH d'EDF envoient systématiquement un courrier à chaque nouveau père (dès réception de la déclaration de naissance) pour l'informer de ses droits au congé paternité et lui indiquer la marche à suivre pour le prendre dans les 4 mois impartis. Pendant le congé, le salaire est maintenu à 100% par l'entreprise. En 2018, plus de 95% des salarié.e.s concerné.e.s ont pris ce congé de paternité ou d'adoption, en utilisant l'intégralité de leurs droits.

▶ Les organisations syndicales et les représentant.e.s du personnel
Afin de favoriser un dialogue constructif, l'entreprise peut dispenser une formation destinée aux membres de la commission égalité professionnelle quand elle existe et aux référents "harcèlement" (auprès du CSE, et auprès de la direction, le cas échéant).
Les représentants syndicaux peuvent bénéficier :

- de formations mises en œuvre par leur confédération, leur fédération professionnelle, ou leur union territoriale,
- ou de formations mises en œuvre par l'entreprise.

EXEMPLE

NESTLÉ

Les mesures et données consolidées de l'accord cadre du groupe Nestlé en France sur l'égalité professionnelle sont discutées au sein d'une commission de suivi qui se réunit une fois par an. Dans ce cadre, tous les membres de cette commission de suivi reçoivent une formation sur le sujet de la mixité femmes-hommes, après chaque nouvelle élection, incluant notamment le contexte et les enjeux de la mixité dans le monde, en France, dans le monde du travail ainsi qu'un focus sur les stéréotypes et biais inconscients.

b | Les outils

Pour mener à bien ses actions de communication en interne, l'entreprise dispose d'un certain nombre d'outils, comme par exemple :

- une page spécialement rédigée sur l'éthique et les discriminations dans le journal interne,
- une rubrique spéciale ou blog, dans l'Intranet ou un Intranet dédié, sur les thématiques de la mixité et de l'égalité professionnelle,
- la création d'une communauté sur le réseau social de l'entreprise,
- une lettre d'information électronique périodique à tous les salarié.e.s faisant le point sur l'actualité et les différentes actions du programme d'égalité professionnelle,
- un guide de sensibilisation ou d'information, des livrets d'accueil, des affiches,
- un guide des bonnes pratiques "diversité et égalité des chances",
- des notes sur différents sujets concrets liés à la mise en œuvre de la politique d'égalité (sur l'élaboration de la rémunération, sur le plan de formation, ...),
- une charte interne,
- des films donnant la parole aux salarié.e.s, révélant les stéréotypes de genre, mettant en valeur les bonnes pratiques, témoignages d'hommes sur la prise de congé paternité et congé parental d'éducation,
- des saynètes, pièces de théâtre jouées par des professionnel.le.s ou les salarié.e.s de l'entreprise
- des expositions de photos,
- le règlement intérieur, qui doit notamment rappeler les dispositions du Code du travail relatives à l'interdiction des harcèlements sexuel et moral et les sanctions dont sont passibles les auteurs (voir **livret 3**).

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

RECOURIR À L'HUMOUR

Quel que soit le support, pour une communication efficace, l'entreprise devra veiller à emprunter un ton non moralisateur. Par ailleurs, le sujet de l'égalité professionnelle peut être abordé de manière ludique et innovante via l'emploi de l'humour ou du second degré par exemple.

EXEMPLE

LVMH

Le groupe LVMH célèbre chaque année la journée internationale des droits des femmes et sensibilise ses collaborateurs sur l'importance de la parité hommes-femmes. En mars 2018, un événement d'open innovation interne a permis de faire émerger 2 solutions novatrices pour améliorer la représentativité femmes-hommes dans les postes de top management. Il s'agit d'un observatoire des initiatives développées par les Maisons (75 recensées en 2018) et d'une plateforme digitale interne de coaching, partage d'expériences et témoignages.

EXEMPLE

KERING

Afin de faciliter le quotidien des collaborateur.rice.s de Kering Corporate France et d'améliorer leur qualité de vie au travail, un portail "vie pro - vie perso" est mis à leur disposition. Au programme : 8 rubriques, 50 dossiers sur la vie au travail, les temps libres, la parentalité à 360° (enfants, adolescents, parents dépendants...), les aides financières et toutes les démarches de la vie quotidienne, numéro vert gratuit et système de géolocalisation de places disponibles en crèche.

EXEMPLE

PÔLE EMPLOI

Pôle emploi utilise l'ensemble des canaux de communication pour sensibiliser tous ses collaborateur.rice.s à l'égalité professionnelle :

› journal interne et Intranet (espace dédié "égalité professionnelle") pour l'ensemble des agents

› newsletter aux responsables de communication régionaux

› information directe aux managers.

EXEMPLE

SANOFI

La campagne de mobilisation interne "I'm in" a été initiée par les top managers sur les réseaux sociaux internes. Les Senior leaders ont été invités à filmer et poster une courte vidéo sur l'Intranet "Gender balance", dans laquelle ils expliquent comment ils mettent en action leur adhésion aux "10 convictions et engagements" qui permettent d'enraciner la parité hommes-femmes dans la culture et la stratégie de l'entreprise. De plus, 4 vidéos de portraits de femmes leaders "rôles modèles" ont été diffusées en interne et en externe, montrant leurs motivations, et la richesse des perspectives culturelles qu'elles apportent à l'entreprise.

4 | EN EXTERNE

Si la sensibilisation en interne est capitale en matière de communication sur l'égalité professionnelle, l'entreprise ne doit néanmoins pas négliger les acteurs externes.

a | Les cibles

Au même titre que pour la communication interne, l'entreprise veillera à identifier les cibles de sa communication externe pour plus de pertinence.

- L'environnement immédiat de l'entreprise
  Les partenaires de l'entreprise : clients, fournisseurs, cabinets de recrutement, agences de communication, sociétés d'intérim, sous-traitants,... sont impliqués dans l'application de la politique d'égalité professionnelle. Ils doivent en effet prendre en compte la dimension d'égalité professionnelle et de mixité (vocabulaire, photos, illustrations, rédaction des annonces...) sur l'ensemble des supports de communication.

- Les actionnaires
  Ils peuvent être sensibilisés aux questions d'égalité professionnelle notamment dans le cadre du rapport annuel ou du rapport de gestion qui prévoit que l'entreprise rende compte des aspects sociaux et environnementaux de ses activités.

- Les étudiant.e.s, les candidat.e.s potentiel.le.s
  Il.elle.s peuvent également être la cible des actions de sensibilisation :

  - journées portes ouvertes dans les grandes écoles ou les universités,
  - forums de l'emploi,
  - partenariats avec l'Éducation nationale pour favoriser l'accès des femmes et des hommes à tous les métiers.

- Les médias, le grand public
  Pour diffuser son message, l'entreprise doit également toucher les médias, généralistes ou spécialistes, en développant une communication ciblée sur ses engagements et surtout sur ses actes, c'est-à-dire ses bonnes pratiques.
  L'entreprise peut également lancer une campagne de communication institutionnelle déclinant des messages clés à l'attention de publics ciblés (les femmes issues de filières techniques et scientifiques, ses clientes, par exemple) et mettant en valeur ses actions en termes d'égalité professionnelle.
  Celle-ci sera précédée d'un plan média qui définira les différents médias retenus pour toucher les publics visés.

POINT DE VIGILANCE

LA PUBLICITÉ

Dans ses campagnes de publicité, l'entreprise devra également apporter une attention particulière aux stéréotypes qu'elle véhicule.
Par exemple, le site internet MachoLand.fr recense les publicités sexistes et elles sont nombreuses.
L'étude de l'Orse "Les pères dans la publicité" révèle que les hommes sont également victimes de stéréotypes à l'écran.
Ainsi, l'implicite des publicités qui mettent en scène des femmes en situation domestique ou parentale repose sur leur disponibilité et leur compétence immédiates pour ces activités : les produits sont là pour les aider à réaliser ces tâches, surtout depuis qu'elles éprouvent la double journée de travail en cumulant travail salarié et travail domestique.
À l'inverse, lorsque des hommes sont mis dans les mêmes situations, l'implicite est qu'ils ne sont pas compétents et que ces rôles menacent leur masculinité, de sorte que les produits se présentent souvent comme une ressource pour échapper à ces contraintes ou se protéger d'une dévirilisation.

b | Les outils

Comme pour la communication interne, l'entreprise peut avoir recours à un large choix de supports dont voici quelques exemples :

- l'élaboration d'un dossier de presse présentant la politique égalité de l'entreprise, les actions concrètes mises en œuvre, les points d'amélioration...,
- la constitution par les attaché.e.s de presse d'un réseau de femmes porte-paroles officielles de l'entreprise vis-à-vis des médias pour améliorer la visibilité externe des femmes de l'entreprise,
- la mesure du nombre de femmes et d'hommes de l'entreprise cité.e.s dans les médias au regard de leur place dans l'entreprise et de leur responsabilité,
- l'élaboration d'un dossier sur les femmes dans l'entreprise, diffusé par l'entreprise à l'attention des médias, notamment dans une optique de recrutement,
- une campagne de "communication employeur" pour inciter les femmes à venir travailler dans les métiers de la branche,
- la valorisation des femmes de l'entreprise (notamment dans les paroles d'expert.e.s, iconographies, dans le rapport d'activité annuel...),
- une exposition photos,
- un prix des femmes (dirigeantes, scientifiques, ...),
- des campagnes de communication autour de la journée du 8 mars, de celle du 25 novembre.

EXEMPLE

AXA

Dans la continuité de son engagement auprès des Nations Unies avec la signature des WEPs, Axa met en place diverses actions de communication pour sensibiliser ses collaborateur.rice.s à la mixité, notamment lors de la journée internationale des droits des femmes en mars 2019 par :

› une campagne d'engagement des collaborateurs via la plateforme #HeForShe, qui a permis à Axa de verser 20 000 euros à l'ONG Plan International,

› une projection privée dans 16 entités dans le monde du film de Frédérique Bedos : "Des femmes et des hommes".

EXEMPLE

SCHNEIDER ELECTRIC

Schneider Electric, dans son accord égalité professionnelle, s'est engagé à sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs aux stéréotypes, avec un focus particulier sur ses responsables communication interne et externe et sur les membres de la CSSCT des CSE. De même, l'ensemble des managers seront formés au management inclusif.

02
LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : UN DÉFI COMMUN AUX FEMMES ET AUX HOMMES

L'égalité professionnelle a longtemps été pensée comme une action en faveur de l'accès des femmes aux postes détenus traditionnellement par les hommes.
Les diagnostics et les politiques ne faisaient que mentionner les écarts de rémunération, de carrière, de pouvoir entre les 2 sexes. Les hommes demeuraient un lointain point de référence, un groupe à ouvrir et diversifier mais qui n'avait pas besoin d'être impliqué spécifiquement. Les divers blocages rencontrés depuis plusieurs années invitent à présent à élargir la perspective.
Faire des hommes les destinataires et les bénéficiaires des politiques d'égalité professionnelle paraît incontournable.
Toutes les organisations publiques internationales qui se sont engagées dans le combat pour l'égalité des sexes font de la question de l'implication des hommes une de leurs priorités d'action (ONU, Commission européenne, OIT, Conseil de l'Europe, OSCE, OMS, Unesco...).

1 | DES BÉNÉFICES POUR TOUS

Si les normes dites "masculines" en entreprise et dans la société en général (voir **livret 7**) représentent un frein pour les femmes, elles s'avèrent aussi être un poids pour les hommes qui sont tenus de s'y conformer.
En 2011, des chercheurs français ont organisé un colloque sur le sujet, mettant en avant une série de contributions et travaux universitaires menés en France et à l'étranger. Coordinatrice, Christine Guionnet évoque certains auteur.ice.s comme Caroline New, qui estime que "les individus de sexe masculin ne peuvent s'identifier à une identité masculine qu'en acceptant de réprimer une part de leur individualité."

À NOTER

LES HOMMES ET LES NORMES MASCULINES

Un universitaire américain, Michael Kaufman, observe que : "la remise en question féministe du pouvoir des hommes peut en substance libérer les hommes et les aider à découvrir de nouvelles façons d'être des hommes. Les hommes seront dédommagés peu à peu pour les pertes de privilèges et de pouvoir qu'ils encourront. En effet, la souffrance, la peur, les formes dysfonctionnelles de comportement, le sentiment de perte, la violence que d'autres hommes leur infligent, la violence qu'ils s'infligent à eux-mêmes, la pression constante de devoir briller et réussir et l'impossibilité totale de pouvoir vivre en accord avec les idéaux masculins de la société patriarcale cesseront."

POUR EN SAVOIR PLUS

Les normes masculines, Brigitte Grésy et Sylviane Giampino, Orse, 2019.
Les hommes, sujets et acteurs de l'égalité professionnelle, Orse, 2013.

2 | COMMENT IMPLIQUER DAVANTAGE LES HOMMES ?

L'implication des hommes passe par la mise en place de certains dispositifs relatifs à l'organisation du travail et aux parcours professionnels. Pour que ces dispositifs soient utilisés, l'entreprise devra les promouvoir et donc communiquer régulièrement dessus, afin d'encourager leur utilisation par les hommes.

a | L'organisation du travail (voir **chapitre 9**)

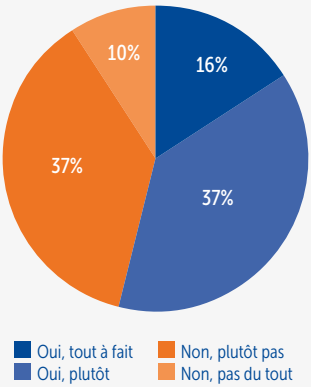
Permettre aux hommes de mieux articuler travail et vies personnelle/familiale en les incluant dans les dispositifs qui visent à assouplir l'organisation du travail est un enjeu essentiel : l'accès aux mêmes parcours de carrière pour les femmes que pour les hommes ainsi qu'aux plus hautes fonctions passe par le rééquilibrage des temps de vie des hommes,
tandis que ceux-ci plébiscitent une plus grande flexibilité dans leur organisation quotidienne.
Cela passe par :

- cadrer les réunions de travail pour tous
  De nombreuses entreprises ont mis en place des chartes de réunion qui posent à la fois des principes d'efficacité (ordre du jour, objectifs poursuivis) et des règles d'horaires. Celles-ci permettent à tous les salarié.e.s de mieux articuler leurs vies professionnelle et personnelle.
- favoriser l'égalité d'accès des hommes et des femmes à l'aménagement du temps de travail
  Les acteur.rice.s de l'entreprise peuvent s'emparer de ce sujet et notamment pour que la prise de temps partiels soit moins "taboue" pour les hommes.

ÉTUDE

Les pères interrogés pensent ne pas avoir suffisamment de temps pour leurs enfants à 47%.

D'une manière générale, avez-vous le sentiment de disposer de temps suffisant pour faire ce que vous souhaitez avec votre enfant ?



(Source : Unaf, Enquête Etre père aujourd'hui, 2016)

- permettre aux hommes de s'absenter lors d'un imprévu familial.
  Dans les entreprises, la prise en charge des imprévus familiaux, tels qu'un enfant malade, reste encore perçue comme une problématique féminine. Il en va de même pour ce qui est de la prise en charge d'un

proche dépendant, comme par exemple, la chute d'un parent âgé (cf. guide de l'Orse sur les salarié.e.s aidants précité au **livret 9**).

ÉTUDE

75,3% des répondants pensent que prendre davantage de congés enfant malade ne nuirait pas à leur carrière. Pourtant, ils sont aussi 67,6% à admettre que leur conjointe prend plus ce congé qu'eux. Ce paradoxe peut-il s'expliquer par le fait que, bien que ce soit un congé court, il est pris dans l'urgence et entraine une certaine désorganisation ?

Source : Enquête nationale sur la parentalité les hommes en entreprise. Orse et Goods to Know, 2018.

Les instances de débat peuvent proposer un échange paritaire sur ces questions afin que les hommes, comme les femmes, bénéficient d'une plus grande souplesse organisationnelle.

EXEMPLE

GROUPE ADECCO

Parce que la question de la parentalité ne peut progresser dans l'entreprise qu'avec et pour les salarié.e.s femmes et hommes qui la composent, le groupe Adecco propose un guide pratique remis à chaque collaborateur.rice lors de la déclaration d'un évènement familial. Il reprend les informations légales, les démarches administratives dans et hors entreprise et les dispositions supplémentaires mises en place dans chaque entité du groupe concernant tous les congés liés à la parentalité et au soutien familial.

FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

PROMOUVOIR LA RESPONSABILITÉ PARENTALE DES SALARIÉS MASCULINS

› Réaffirmer le principe d'une co-responsabilité parentale dans le cadre des négociations

› Sensibiliser les pères, les informer sur leurs droits et les rassurer

› Accompagner financièrement la prise des congés de paternité et des congés parentaux d'éducation

› Permettre aux hommes de pouvoir se préparer à être parent

› Permettre aux hommes de pouvoir assumer leur rôle de père à l'occasion de la naissance de leur enfant

› Mettre en place des groupes de parole de pères

› S'assurer que la promotion de la paternité dans l'entreprise ne crée pas une norme familiale porteuse d'exclusion.

ÉTUDE

"90 % des entreprises déclarent faire beaucoup de choses pour aider leurs salarié.e.s à concilier leurs vies professionnelle, personnelle et familiale". Leur volonté d'aider les salarié.e.s a notamment pour but de réduire l'absentéisme (80%), de "permettre aux femmes de rester dans l'emploi et d'éviter des ruptures de carrières (87%)", ainsi que "d'impliquer les hommes dans les fonctions domestiques et familiales pour réduire les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes (42 %)."

Source : Résultats 2017 du Baromètre OPE de la Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, volet employeur.

b | Les parcours professionnels

Corollaire de l'organisation du travail, la gestion personnalisée des parcours professionnels doit aujourd'hui prendre en compte les contraintes personnelles des salarié.e.s, hommes et femmes, tout au long de la vie.
L'enjeu est ici de sortir d'un accompagnement de carrière centré sur la question de la maternité pour répondre aux besoins de conciliation de l'ensemble des salarié.e.s.
Pour ce faire, l'entreprise peut renforcer la prise du congé paternité :

- en abondant le congé paternité au-delà du plafond de remboursement accordé par la Sécurité sociale,
- en allongeant la durée du congé paternité,
- en permettant aux hommes de s'approprier les dispositifs de congés parentaux.

L'employeur veillera également à moduler les trajectoires professionnelles en fonction des besoins individuels.

c | Les outils de communication interne et externe

Les entreprises pourront s'appuyer sur les différents outils de communication interne et externe (publicité notamment) pour promouvoir les questions d'égalité auprès des hommes.
Les entreprises pourront faire connaître et valoriser les contre-exemples qui déjouent les stéréotypes. Si la position des différents acteurs, hommes ou femmes, vis-à-vis des stéréotypes est très souvent ambiguë, dans les entreprises, les individus dont les postures et les choix vont à l'encontre de la "norme" édictée par les stéréotypes existent pourtant presque toujours. Il faut souvent les chercher, "gratter" un peu pour les trouver car ils évoluent rarement sous les feux de la rampe. L'entreprise aurait intérêt à leur donner la parole d'une manière ou d'une autre :

- pour aider à ouvrir le débat sur ses "règles du jeu",
- pour libérer les comportements d'autres hommes, leur permettre s'affranchir d'une vision de l'homme "hyper virile", de "mâle alpha".

EXEMPLE

BNP PARIBAS

BNP Paribas est devenu partenaire du mouvement #HeForShe, qui vise à faire participer les hommes au combat pour l'égalité des sexes et les droits des femmes. BNP Paribas s'est notamment engagé à faire progresser la mixité dans des professions traditionnellement à dominante masculine ou féminine dans le secteur bancaire.
L'administrateur directeur général de BNP Paribas, Jean-Laurent Bonnafé, est devenu Thematic Champion du mouvement #HeForShe de l'Onu en mars 2018. Il a rejoint des chefs d'États, des dirigeants des secteurs publics ou privés engagés publiquement en faveur de l'égalité femmes-hommes et a engagé le groupe sur des objectifs concrets à court terme, portant sur la mixité dans certaines fonctions cibles et une meilleure représentation des femmes dans les plans de succession des postes clés.

À NOTER

LA CAMPAGNE #HEFORSHE D'ONU FEMMES

HeForShe est un mouvement de solidarité international initié par Onu Femmes et porté par son ambassadrice de bonne volonté, Emma Watson, qui vise à renforcer le droit des femmes pour en faire un droit universel. Pour y parvenir, HeForShe appelle les hommes et les garçons à se mobiliser, et s'engager activement et pratiquement pour lutter contre les inégalités qui touchent les femmes et les filles du monde entier.

Parmi les organisations qui s'engagent pour #HeForShe, on compte Schneider Electric, Lagardère Active, BNP Paribas, Carrefour, SNCF, Generali, Axa, L'Oréal... ainsi que l'Orse !

Plus d'information :
http://www.onufemmes.fr/simpliquer/nos-initiatives/heforshe/

03 LES RÉSEAUX FÉMININS : UN OUTIL COMPLÉMENTAIRE DE LA PROMOTION DE LA MIXITÉ

"Qu'il s'agisse de réseaux d'anciens de grandes écoles, d'universités ou d'entreprises, ou de réseaux professionnels, le fait d'appartenir à l'un, voire plusieurs d'entre eux, constitue un véritable atout - voire une condition sine qua non - pour progresser en termes de carrière aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public. À l'heure actuelle, la sur-représentation masculine de ces instances est notoire et tend naturellement à une reproduction à l'identique des dirigeants (...). Outre un partage d'expériences et une prise de conscience des obstacles à surmonter pour progresser dans leur parcours professionnel, de tels réseaux (de femmes) peuvent contribuer à diffuser des modèles variés de femmes dirigeantes dont le déficit constitue aussi un autre frein." (Extrait du Rapport "La place des femmes dans les lieux de décision : promouvoir la mixité", Conseil économique et social, 2007).

Le nombre de réseaux professionnels féminins a augmenté considérablement ces dernières années en France : "entre 2007 et 2018, ils sont passés de 200 à 500", selon Emmanuelle Gagliardi, directrice associée de Connecting WoMEN et coauteure de "500

réseaux de femmes pour booster sa carrière" (Eyrolles, 2018). Cette croissance semble porter ses fruits comme le souligne Brigitte Cachon, coprésidente de Financi'Elles, une fédération qui regroupe 12 réseaux d'entreprises du secteur de la banque et de l'assurance : "les réseaux ont permis aux entreprises de prendre conscience du problème de la non-mixité, des questions telles que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale, et de constituer un vivier de talents féminins".

1 | DES RÉSEAUX QUI PROFITENT À TOUS

Tant pour les entreprises, que pour leurs salarié.e.s, les réseaux féminins et de promotion de la mixité présentent plusieurs avantages.

POUR EN SAVOIR PLUS

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

a | Les avantages pour les femmes salariées de l'entreprise

Les réseaux féminins constituent tout d'abord pour les femmes une source d'information sur les sujets qui les concernent directement : équilibre travail-vie familiale, prévention du harcèlement,...

Leur objectif principal reste cependant la construction de leur réseau de communication et d'influence à l'intérieur de l'entreprise, auprès d'autres femmes et des hauts dirigeants. Cette construction passe par une meilleure connaissance du fonctionnement de l'entreprise. Le réseau est un lieu d'échanges pour évoquer des enjeux de gestion de carrière et procurer aux femmes les bons outils afin de franchir les obstacles pour avancer :

- briser le "plafond de verre" en étant plus positives et ambitieuses quant à leur carrière,
- mieux se valoriser dans l'entreprise : apprendre comment se présenter pour décrocher une augmentation ou une promotion,
- rebondir, changer de direction professionnelle.

b | Les avantages pour l'entreprise

L'entreprise aussi peut tirer profit de la présence d'un réseau de femmes. Celui-ci peut lui permettre :

- d'anticiper et répondre aux changements législatifs,
- d'attirer, retenir et promouvoir les talents féminins.

À NOTER

SOUTIEN DE L'ENTREPRISE AU DÉVELOPPEMENT DES RÉSEAUX.

Si l'entreprise est convaincue de l'intérêt de la mise en place d'un réseau interne, elle devra s'interroger sur les moyens qu'elle pourra mettre à disposition de ces femmes et hommes qui veulent s'y impliquer, notamment pour éviter que les actions menées soient prises sur le temps personnel des salarié.e.s, ce qui peut conduire à un essoufflement de la démarche alors qu'elle demande du temps pour être efficace.

Le réseau peut par ailleurs :

- venir en soutien des organisations syndicales présentes dans l'entreprise et IRP mandatées pour négocier en conduisant des actions conjointes ou complémentaires
- être source de propositions de nouveaux modèles de management et d'organisation en faveur de l'égalité professionnelle (recrutement, évaluation, promotion, etc.)
- créer un meilleur environnement de travail
- venir en appui aux actions de sensibilisation et d'orientation des jeunes filles aux métiers dits masculins et inversement vis-à-vis des jeunes garçons.

2 | LA MISE EN PLACE DES RÉSEAUX

La mise en place des réseaux féminins nécessite de définir clairement les attentes qui leur sont relatives.

a | Les objectifs assignés aux réseaux

Premièrement, il est nécessaire de s'interroger sur les objectifs. Quelle vocation première ce réseau a-t-il ?

- Promouvoir la mixité et l'égalité des chances dans l'entreprise, surtout dans les instances dirigeantes par une meilleure connaissance de la présence des femmes dans l'entreprise.
- Changer les mentalités et les modes de management et d'organisation typiquement masculins au sein des entreprises afin d'accélérer les carrières des femmes.
- Tisser des relations entre ses membres.

EXEMPLE

TOTAL

Twice, le réseau de femmes de Total, est un outil utile au service de la stratégie de mixité du groupe avec des déploiements locaux et internationaux. Ses objectifs sont de :

› permettre le développement de la carrière des femmes à tous les niveaux et dans tous les métiers ;

› faire entendre la voix des femmes sur les enjeux business du groupe via des groupes de travail ;

› et sensibiliser et former à la mixité.

Lorsqu'il s'agit davantage d'actions de sensibilisation et de formations, les évènements organisés peuvent être mixtes.

b | Le public ciblé

Plusieurs questions nécessitent d'être posées quant au public que l'on souhaite sensibiliser et accompagner par le biais d'un réseau féminin.

- Le réseau s'adresse-t-il à toutes les catégories de salarié.e.s ou seulement à certaines catégories (femmes cadres dirigeantes, jeunes recrues ou cadres seniors) ?
  Cette question mérite une attention particulière dans la mesure où les réseaux sont encore souvent l'apanage des cadres et hauts potentiels, ce qui remet en cause l'évolution de la mixité des métiers dans les catégories employé.e.s/ouvrier.e.s alors que les réseaux féminins offriraient ici la possibilité de tisser des liens, et de créer des logiques de partage qui permettraient à ces femmes de rester plus facilement à leur poste et d'évoluer.

▶ Le réseau est-il destiné à un public mixte, c'est-à-dire également ouvert aux hommes, ou seulement féminin ?

EXEMPLE

AXA

WoMen@Axa est un réseau social interne mondial pour les femmes et les hommes d'Axa qui a pour objectif de favoriser le développement professionnel des femmes. Ce réseau social permet de discuter des enjeux d'équilibre entre les sexes, et d'échanger des idées pour aider les femmes dans leur développement professionnel.

De plus, en mai 2012, Axa France a créé Axa Mix'iN, un réseau d'échanges autour des questions de parité qui rassemble 1390 collaborateurs (dont 25% d'hommes).

Le réseau est basé sur le volontariat. Il vise à mobiliser les collaborateur.rice.s en faveur d'une plus grande mixité dans l'entreprise et notamment, d'un meilleur accès des femmes aux postes d'encadrement et de direction.

Concrètement, il s'agit de partager des expériences et de mettre en avant des modèles "inspirants" (internes et externes, femmes et hommes). Une dizaine de rencontres- conférences et tables rondes- ont eu lieu depuis la création du réseau.

La création d'Axa Mix'iN confirme l'engagement d'Axa pour la mixité. Il s'inscrit dans la continuité de sa participation à Financi'Elles, le réseau de femmes cadres de la finance.

EXEMPLE

LAGARDERE

Le réseau LL du groupe Lagardère (ouvert aux femmes mais aussi aux hommes), compte près de 500 membres et a pour objectif de promouvoir la mixité et l'égalité femmes-hommes dans les métiers et de favoriser les échanges constructifs et innovants entre les collaborateurs et vis-à-vis de l'extérieur.

Plusieurs évènements sont organisés chaque mois : des petits-déjeuners à la découverte des métiers du groupe, des afterworks thématisés et des ateliers de développement personnel et professionnel coaching vocal, marketing de soi, économie circulaire... Un programme de mentorat ouvert aux hommes est également proposé.

EXEMPLE

BNP PARIBAS

Les réseaux de collaborateurs constituent un relais informel des politiques diversité et inclusion, une source d'innovation et d'échanges transversaux (multi-entités, multi-pays...) réguliers.

Soutenus à tous les niveaux de l'organisation, ils renforcent le dynamisme de la gouvernance et des politiques, tout en relayant les actions en faveur de la diversité et de l'inclusion.

La contribution de ces réseaux professionnels est régulièrement encouragée et leur développement à travers le monde favorisé. Plus de 20 000 collaborateurs et collaboratrices font aujourd'hui partie d'un réseau.

BNP Paribas compte 2 réseaux dédiés à l'égalité professionnelle : Mixcity, qui est présent dans plus de 20 pays et Happy Men Share More, ouverts à toutes et tous.

À NOTER

HAPPY MEN SHARE MORE, LE RÉSEAU INITIÉ PAR DES HOMMES POUR FACILITER LA CONCILIATION VIE PROFESSIONELLE – VIE PRIVÉE

"Le réseau Happy Men Share More est un réseau interentreprises qui fédère et accompagne tous ceux qui souhaitent agir sur les facteurs culturels, comportementaux et managériaux qui permettent aux hommes et aux femmes d'être engagés professionnellement tout en répondant sereinement à leurs enjeux essentiels de vie privée. C'est un défi gagnant pour les hommes qui sont soumis au plancher de verre, pour les femmes qui sont soumises au plafond de verre et pour les entreprises qui ont besoin d'attirer, retenir et valoriser tous les talents.
9 grands groupes sont partenaires de ce réseau entièrement mixte : le Fil Happy Men Share More propose tous les 15 jours une question personnelle, une lecture inspirante et un engagement concret ; des cercles Happy Men Share More sont présents dans toutes les entreprises partenaires et tous les membres du réseau se retrouvent chaque année en juin au Forum Happy Men Share More" (cf. http://www.happymen.fr/).

POINT DE VIGILANCE

Il est nécessaire d'être vigilant quant au vocabulaire et terminologies employés qui peuvent être excluants. On constate en effet, que certains termes comme la "conciliation des temps de vie» ont une connotation féminine, et d'autres comme «la gestion de carrière" ont davantage une connotation masculine. Les termes doivent être choisis en fonction du public à qui le message s'adresse, afin de le rendre inclusif.

À NOTER

IMPLIQUER LES HOMMES DANS LES RÉSEAUX DE FEMMES ET DE PROMOTION DE LA MIXITÉ ?

Différents réseaux mis en place sur l'initiative de femmes dans les entreprises se sont ouverts aux hommes ces dernières années.Pourquoi ? Plusieurs raisons peuvent être citées pour ouvrir les réseaux féminins aux hommes :

› En faire des alliés dans la mise en œuvre des politiques d'égalités et ce, dans la mesure où ils sont majoritaires aux postes de direction ;
› Repérer des hommes qui seraient prêts à devenir des "ambassadeurs" de l'égalité (par leur témoignage, le mentoring de femmes à haut potentiels,...) ;
› Éviter de créer un sentiment d'exclusion pouvant aller jusqu'à un sentiment d'hostilité ;
› Permettre aux femmes, en échangeant avec des hommes, de mieux comprendre les codes de l'entreprise souvent dictés par des logiques tacites ou en tout cas souvent inconscientes, d'accessibilité au pouvoir, logiques dites "masculines" ;
› Faire émerger des modes de management plus participatifs.

Points de vigilance :

› Associer les hommes à la vie et à l'animation des réseaux pose certaines questions qui expliquent historiquement que les réseaux se soient constitués de façon non mixte. Ils doivent se montrer capables d'écouter, d'apprendre, de faire preuve d'empathie.
› La mixité d'un groupe de réflexion nécessite de prendre des précautions, notamment dans la manière d'appréhender les sujets. Généralement, les hommes sont plus habitués à la prise de parole et peuvent aller, sans en avoir conscience, jusqu'à la monopoliser au détriment des autres participant.e.s aux réunions ou bien jusqu'à interrompre sans cesse la parole d'autrui.

c | Les actions pouvant être mises en œuvre

Les actions que peuvent conduire les réseaux sont très variées :

- sessions de coaching, de mentoring, de formation pour les femmes (Comment se créer un réseau d'influence ? Comment prendre la parole en public ? Comment demander une promotion ou une augmentation ? Comment décrocher un poste de direction quand on est une femme ?),
- parrainage pour anticiper le départ et le retour des femmes avant ou après un congé maternité,
- rencontres dans les collèges et les lycées,
- échange de bonnes pratiques,
- newsletter périodique,
- informations mises sur l'Intranet de l'entreprise, organisation de forums en ligne,
- petits déjeuners et déjeuners de networking,
- groupes de travail autour de différentes thématiques,
- colloques internationaux (Women's Forum, par exemple),
- annuaire des membres du réseau,
- bourse d'échanges,
- enquête de satisfaction auprès des membres du réseau dans une logique d'amélioration de la situation des femmes dans l'entreprise,
- attribution à une femme ou à un homme d'un prix en interne pour une action exemplaire.

d | Le mode de fonctionnement

Certaines modalités devront être définies lors de la création du réseau. Il s'agit par exemple de la périodicité des réunions, de l'existence d'une responsable, d'un comité de coordination et des règles d'éligibilité.

ÉTUDE

L'étude de l'Orse et Goods to Know, "Les hommes en entreprise : regards croisés hommes-femmes" montre un manque de lisibilité quant aux règles d'éligibilité de ces réseaux, fonctionnant encore sur des modèles de co-optation ou traitant de sujets jugés féminins. Dans les verbatims, les hommes évoquent des critères excluants : "réservés aux cadres", "réservés aux femmes."

Les principes à respecter doivent également être fixés : pas de division ou d'affrontement avec d'autres groupes ou employé.e.s, respect de la neutralité vis-à-vis des opinions politiques ou religieuses.

La question des moyens humains et financiers affectés dépend beaucoup du soutien de la structure par la DRH ou par la direction générale, qui pourra alors prévoir d'y affecter un budget et considérer la participation de ses salarié.e.s au réseau comme du temps de travail effectif.

Sous la forme d'une association (type loi 1901) indépendante ou sous la forme d'une structure

plus informelle, le réseau peut être financé au moyen de cotisations des membres et repose généralement davantage sur du bénévolat.

EXEMPLE

RATP

Pour asseoir le développement de la mixité au sein du groupe RATP, la direction générale a mis en place en 2017 le programme "RATP au féminin." Ce programme a pour objectif de faire progresser la mixité au sein des organisations mais également d'être source de proposition pour construire de nouveaux modèles de management. Il accompagne les femmes dans le développement de leur leadership et leur permet de tisser un réseau de relations pour partager des expériences, des conseils, mais aussi pour rompre l'isolement dans les équipes pour certaines d'entre elles. Pour faciliter l'adhésion de chaque département et/ou filiale, le programme "RATP au féminin" met en place des actions sur mesure, adaptées aux environnements de travail, et s'attachant à répondre aux spécificités métiers et/ou d'organisation de chacun d'eux. C'est l'une des conditions de réussite de ce programme, tout comme l'engagement des équipes de direction dans sa déclinaison.

EXEMPLE

EDF

Le temps consacré par des salarié.e.s aux actions et réunions de réseaux de salarié.e.s (réseaux de femmes, cercles Happy Men Share More par exemple) sont décomptés en temps de travail.

3 | LA TYPOLOGIE DES RÉSEAUX

Selon leurs objectifs et leur champ d'applications, les réseaux peuvent revêtir diverses formes.

a | Des réseaux d'entreprises

Les réseaux internes aux entreprises ont pour principaux objectifs de sensibiliser les femmes à la gestion de leur carrière et d'instaurer de nouvelles règles du jeu visant à promouvoir l'image des femmes au sein des grandes entreprises et administrations.

b | Des réseaux interentreprises

D'autres réseaux d'entreprises ont souhaité se regrouper pour échanger sur leurs bonnes pratiques, organiser des manifestations, notamment à l'occasion de la journée du 8 mars.
Par exemple, le réseau "Cercle InterElles" s'est créé de manière informelle en 2001. Il regroupe en 2019 les réseaux de 14 entreprises industrielles et technologiques.

EXEMPLE

SANOFI

En 2015, le réseau "Global gender balance network" de Sanofi a rejoint le Cercle InterElles permettant de réaliser ainsi la connexion avec 13 autres entreprises toutes issues du monde technologique.

À NOTER

RÉSEAUX PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

Certains réseaux interentreprises sont constitués par secteur d'activité. Ils permettent aux femmes de s'entraider autour de problématiques spécifiques, propres à leur domaine.

Quelques exemples :

› pour le secteur automobile : Women and vehicles in Europe (WAVE),

› en finances et assurance : Financi'Elles,

› pour les comptables : l'Afeca (Association des femmes experts-comptables),

› pour la fonction publique : Administration Moderne (Association des femmes haut fonctionnaires),

› pour le secteur nucléaire : WIN (Women in nuclear),

› pour le numérique : Girlz in web.

c | Des réseaux professionnels

Ces réseaux professionnels ont été créés indépendamment des entreprises. Certains existent à l'échelle nationale comme "Grandes écoles au féminin" (GEF) qui réunit d'anciens élèves de 10 grandes écoles : Centrale Paris, Ena, École des Ponts ParisTech, ESCP Europe, Essec, HEC, Insead, Mines ParisTech, Polytechnique et Sciences Po. D'autres ont un rayonnement international tels que le Women's forum for the economy & society, le PWN (Professional women's network) ou encore BPW (Business and professional women).

d | Des réseaux syndicaux

Les syndicats de salarié.e.s ont ressenti le besoin de créer des lieux d'échange (constitués sous forme de commission, comité ou réseau) permettant de porter les questions d'égalité et de mixité en interne. Ces réseaux peuvent être exclusivement féminins ou mixtes. Ils sont présents aussi bien au niveau :

▶ national dans les confédérations syndicales,

EXEMPLE

CFE-CGC

Depuis juin 2004, la CFE-CGC a créé le réseau "Équilibre" qui réunit des référent.e.s égalité professionnelle de fédérations et d'unions territoriales CFE-CGC.

Ce réseau permet de construire la politique de la CFE-CGC sur l'égalité professionnelle et met à disposition des outils opérationnels à destination des militant.e.s sur l'égalité professionnelle et la conciliation des temps de vie.

EXEMPLE

CFDT

La Commission confédérale femmes (CCF) est une commission statutaire, mixte, composée de 15 militant.e.s issu.e.s des fédérations et des unions régionales interprofessionnelles, élu.e.s par le bureau national. La CCF est chargée d'étudier et de suivre les questions revendicatives portant sur l'égalité femmes-hommes.

Le réseau Égalité Mixité, mixte lui aussi, réunit les référent.es égalité professionnelle et mixité des fédérations et des unions régionales interprofessionnelles. À travers notamment partage d'expériences, apport de connaissances, diffusion des travaux de la commission confédérales femmes, il permet l'impulsion, la mise en cohérence, la diffusion, la dynamisation et le soutien de l'action des fédérations et des unions régionales en faveur de l'égalité professionnelle et pour la mixité au sein de l'organisation.

EXEMPLE

FO

FO dispose d'un réseau mixte de référent.e.s égalité afin de discuter en interne des questions d'égalité professionnelle pour mieux porter les revendications FO en externe. Il.elle.s sont désigné.e.s par leur union départementale ou leur fédération et bénéficient de 2 stages de formation par an dédiés à l'égalité professionnelle, 2 journées d'information et de débats organisées à la confédération, un site internet (cf. http://egalitepro.force-ouvriere.org), une lettre d'information électronique etc... ainsi que d'un soutien permanent du secteur égalité professionnelle de la confédération.

EXEMPLE

CGT

La CGT dispose d'un collectif "Femmes mixité", qui impulse les actions en matière d'égalité femmes-hommes dans la CGT comme au travail, et anime un réseau de référent.e.s "Femmes mixité" présent.e.s dans les unions départementales et les fédérations. La CGT a mis en place la parité au sein de sa direction confédérale depuis 1999 et adopté une charte définissant son approche en matière d'égalité femmes-hommes, qui est annexée à ses statuts. Sous l'impulsion du collectif, la CGT a édité un guide diffusé à l'ensemble de ses syndicats pour les aider à mener une démarche égalité en interne. (cf. http://www.cgt.fr/IMG/pdf/guide-cgtegalitefemm-homm-web.pdf)

- européen avec le Comité (statutaire) des femmes de la Confédération européenne des syndicats (CES),

EXEMPLE

CGT

La Confédération européenne des syndicats dispose d'un comité des femmes dans lequel sont représentées l'ensemble des organisations syndicales françaises dont la CGT.

EXEMPLE

FO

FO est membre du Comité (statutaire) des femmes de la Confédération européenne des syndicats. Ce comité adopte des prises de position sur des questions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes et surveille la mise en œuvre de l'intégration de la dimension de genre dans les politiques de la CES. FO a présidé le Comité des femmes de la Confédération européenne des syndicats de 2013 à 2015.

EXEMPLE

CFE-CGC

Les 5 référents européens de CFE-CGC travaillent dans des commissions au niveau du Bureau international du travail et participent aux travaux de la Commission européenne pour favoriser l'égalité professionnelle et mettre en place un socle commun de droits sociaux en Europe.

EXEMPLE

CFDT

Le Comité des femmes de la CES est composé d'expertes d'affiliés nationaux de la CES travaillant dans le domaine de l'égalité des sexes. Il adopte des prises de position sur des questions relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes et surveille la mise en œuvre de l'intégration de la dimension de genre dans les politiques de la CES.
La CFDT est membres du Comité femmes de la CES.

- mondial avec le Comité des femmes de la Confédération syndicale internationale (CSI).

EXEMPLE

CGT

La CGT représente les organisations syndicales françaises au Comité des femmes de la CSI.

e) Des réseaux patronaux

Les réseaux patronaux eux aussi s'emparent du sujet de l'égalité professionnelle, l'animent, le partagent et prennent position à différents niveaux :

- au niveau territorial

EXEMPLE

MEDEF

Plusieurs Medef territoriaux possèdent leurs propres instances sur les sujets d'égalité professionnelle comme le Medef Guadeloupe qui possède un Comité des femmes leaders et le Medef Côte d'Or qui anime un groupe de travail sur l'égalité professionnelle.

- au niveau national

EXEMPLE

MEDEF

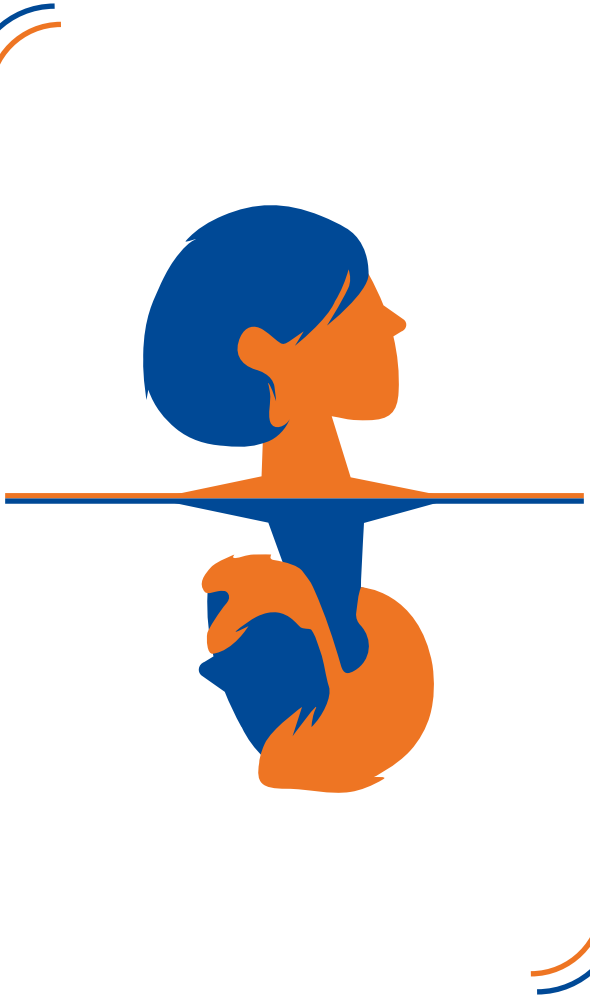
Le Medef national possède un comité entreprise inclusive au sein de sa commission "Nouvelles responsabilités entrepreneuriales." Ce comité, en charge de l'égalité professionnelle et de l'égalité des chances en entreprise, se donne pour mission d'élaborer les positions du Medef sur ces 2 thématiques et produit chaque année des livrables à destination des entreprises (guides, conférences, événements etc.)
Par ailleurs, le Medef possède un mouvement "Femmes du Medef" depuis mars 2019 qui se compose de femmes cheffes d'entreprise adhérentes du Medef et qui se donne pour mission de les rendre visibles, d'en faire des rôles modèles pour les femmes qui désirent entreprendre, et de les aider à postuler dans les postes décisionnels dans les instances de leurs Medef et de leurs fédérations professionnelles.

- au niveau européen et international

EXEMPLE

MEDEF

Le Medef fait partie de Business Europe, la fédération patronale européenne, ainsi que de l'Organisation internationale des employeurs (OIE). Cet engagement est essentiel pour faire valoir les positions des acteurs du secteur privé français à des niveaux transnationaux sur divers sujets, et notamment l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.



NOTES DE POSITIONNEMENT DES PARTENAIRES SOCIAUX

CFDT

Pour la CFDT, la question de l'égalité professionnelle c'est partout tout le temps : elle doit être traitée de façon transversale, dans une démarche intégrée à tous les autres sujets. Cela implique, dans les entreprises, d'aller au-delà de la négociation d'accords spécifiques et d'introduire la question dans l'ensemble des autres sujets de négociation.

Dans cette dynamique, la négociation obligatoire EPQVT (égalité professionnelle et qualité de vie au travail) devrait permettre de questionner effectivement les conditions de travail et l'organisation du travail des femmes et des hommes dans l'entreprise. Mais très peu d'entreprises s'emparent de cette opportunité.

La lutte contre les violences sexistes et sexuelles au travail est indispensable à la mise en œuvre effective de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Pour la CFDT, la mise en place de référent.es en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au sein de chaque CSE (comité social et économique) ainsi que dans les entreprises de plus de 250 salarié.es doit impérativement aller de pair avec la mise en place de procédures simples et sécurisées pour les témoins et les victimes de violences au sein de chaque entreprise. Par ailleurs, il est indispensable que l'ensemble des managers soient formé.es sur cette question.

Par ailleurs, la thématique de la parentalité reste au cœur des inégalités professionnelles. Au sein des entreprises, on continue de penser maternité, vue comme un risque et un poids. Passer de l'expérience à risques de la maternité à l'exercice ordinaire de la parentalité représente un enjeu fondamental. Si ce sujet nécessite des politiques publiques volontaristes concernant notamment le congé de paternité et le congé parental, l'entreprise est aussi un acteur indispensable des changements à mener et peut/doit participer à la nécessaire évolution des mentalités et des comportements en la matière : lutte contre les stéréotypes et communication engagée sur le sujet (la place des pères versus la « survalorisation » de la maternité), valorisation du congé paternité, possibilités d'aménagement du temps de travail pour lequel la question de l'organisation du travail est centrale (et non pas nécessairement réduction du temps de travail de la mère !)

Lors de la mise place de l'index de l'égalité salariale dans les entreprises de plus de 50 salarié.es, la CFDT a salué le passage d'une obligation de moyens à une obligation de résultats.

Pour autant, au-delà d'une note globale, il convient d'analyser finement les différents éléments mesurés par l'index. Une note globale satisfaisante peut masquer des réalités très disparates et des situations très discriminantes. Nous mettons l'accent sur l'exigence de transparence due aux élus des entreprises. L'index doit permettre d'amplifier la négociation et non s'y substituer. Il sera un outil pertinent s'il est au service d'un dialogue social constructif et productif.

Enfin, au-delà de la négociation en entreprise, la CFDT est très attachée aux obligations des branches en matière de révision des classifications au regard de l'égalité entre les femmes et les hommes, enjeu fondamental pour l'égalité professionnelle.

CFE-CGC

La CFE-CGC est toujours activement engagée en faveur de l'égalité professionnelle et de la conciliation des temps de travail et de vie personnelle. En 2004 notre confédération a créé le réseau "Équilibre" consacré à l'égalité femmes-hommes pour élaborer des propositions concrètes et promouvoir leur mise en œuvre dans les entreprises.
Pour la CFE-CGC, les inégalités salariales persistent entre les femmes et les hommes. Il faut donc les réduire. Cela permet de résoudre d'autres déséquilibres, tels que les inégalités en matière de retraite ou la surexposition à la précarité...
La CFE-CGC demande d'inscrire dans les accords de branches qui n'en ont pas encore, des mesures visant à réduire ces inégalités et travaille pour que de vrais accords pro-actifs soient signés dans les entreprises. Il faut renégocier les grilles de classification afin d'éviter tout biais sexiste entrainant des discriminations. Un guide méthodologique, défini par la CFE-CGC et les partenaires sociaux au niveau national interprofessionnel, permet d'analyser les critères d'évaluation retenus dans la définition des postes de travail, pour repérer ceux susceptibles d'induire des discriminations entre les femmes et les hommes.
La CFE-CGC est très attachée à briser le plafond de verre qui, trop souvent, limite les évolutions de carrière des femmes. Pour cela la CFE-CGC propose de :

- Faire en sorte que les pères prennent plus de congés familiaux afin de moins stigmatiser les mères. Pour cela, il faut modifier le congé parental d'éducation. Pris de manière équilibrée entre père et mère, indemnisé à 80%, et de durée indemnisée réduite à un an, etc.... Cela permet de ne pas faire peser sur un seul parent l'éloignement de l'emploi et donc réduit les différences de parcours professionnel.

- Maintenir intégralement la rémunération pendant le congé de paternité pour inciter les pères à prendre ce congé.

- Rendre plus attractif le travail à temps partiel qui concerne aujourd'hui surtout les femmes. Il entraine un frein à la prise de responsabilités et a un effet sur les parcours professionnels et les augmentations salariales. Mettre en place des garanties en termes de :

  - charge de travail (compatibilité de la charge de travail avec les horaires du temps partiel),
  - de rémunération (augmentations salariales),
  - d'accès à la promotion et aux responsabilités professionnelles, à la formation continue.

- Promouvoir le télétravail au travers d'accords

collectifs d'entreprises, afin d'apporter une réponse pertinente dans la quête du partage des responsabilités professionnelles et familiales. Ceci devant bien sûr être assorti de modalités assurant une réelle déconnexion du télétravailleur, (avec par exemple un blocage de la réception (et non de l'envoi) des courriels, sms ou appels professionnels durant le temps de repos, l'exclusion de l'utilisation de ses outils personnels à des fins professionnelles). Une formation des salariés et de leurs supérieurs hiérarchiques, et un suivi de la charge de travail des télétravailleurs est nécessaire. La valorisation du télétravail et du travail à temps partiel choisi permet de les rendre également attractifs pour les hommes, seule façon de mieux équilibrer les répartitions de responsabilités familiales...

CFTC

Parce qu'elle n'oublie jamais que les femmes sont à l'origine de la CFTCet qu'elles ont été les pionnières dans la défense des droits des femmes, la CFTC, qui fête son 100ième anniversaire cette année, œuvre sans relâche pour l'égalité entre les femmes et les hommes, de l'école jusqu'à la retraite.

Rappelons que le niveau de retraite des femmes est en moyenne inférieur de 39% à celui des hommes (étude Dress 2018 «Les retraités et les retraites»), que le nombre de travailleuses pauvres ne fait qu'augmenter et qu'elles sont 58% à être des aidants familiaux (baromètre BVA avril 2018).

Les femmes ont toujours participé à la vie économique, sociale et syndicale. Elles sont désormais plus diplômées que les hommes (étude Céreq mars 2019). Il n'est plus tolérable, en 2019, que des inégalités en matière de salaire ou d'accession à des postes à responsabilités, des discriminations liées au sexe ou à la maternité, de temps partiel subi... pénalisent encore les femmes, augmentant leur risque de tomber dans la pauvreté (Travailler et être pauvre : les femmes en première ligne, rapport Oxfam décembre 2018) et privant l'économie de compétences, de qualifications et de talents.

Pour la CFTC, parvenir à mettre un terme aux 9% d'écart salarial à poste et compétences de valeur égale doit devenir enfin l'application concrète du principe « à travail égal, salaire égal », qui permettra de donner le maximum d'autonomie aux femmes ; autonomie à laquelle elles ont toutes droit.

Fort heureusement, les mesures prises ces dernières années (ordonnances Macron, plan d'action gouvernemental, loi Avenir professionnel et décrets de 2019) ont fait de l'égalité salariale une obligation de résultat et non plus simplement de moyens. Avec le nouvel index de l'égalité femmes-hommes, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent mesurer les écarts, définir des mesures correctives pour les supprimer en cas de score insuffisant et publier sur leur site internet leurs résultats. S'il y a manquement à ces obligations ou persistance d'écarts de rémunération, elles pourront être sanctionnées par une pénalité financière dont le produit est versé au fonds de solidarité vieillesse, comme l'avait demandé la CFTC.

Même si le premier bilan de l'index met en avant quelques points noirs, la CFTC se bat pour que toutes les entreprises respectent leurs obligations légales, en particulier celle d'augmenter leurs salariées après un congé de maternité si leurs collègues occupant le même type de poste l'ont été. Elle espère que lorsque les entreprises et les délégués syndicaux seront pleinement sensibilisés à la question et rodés à

cet outil, les résultats seront enfin au rendez-vous.
D'autre part, en entreprise comme dans les branches, la CFTC négocie pour que chaque salarié.e puisse au mieux concilier sa vie professionnelle, personnelle et familiale, élément essentiel d'une bonne qualité de vie au travail.

CGT

La CGT a fait depuis longtemps une priorité de l'égalité : dotée d'une direction paritaire depuis 1999, la CGT porte des propositions et fournit un travail de référence sur le sujet, notamment sur les discriminations de carrière, la lutte contre les violences sexistes et sexuelles ou encore les classifications pour revaloriser les emplois à prédominance féminine.
Les mobilisations et les luttes de femmes ont permis de réels progrès en matière d'égalité entre les femmes et les hommes au travail et dans la société ces dernières décennies. Pour autant, les conquêtes peuvent être remises en cause dès que la mobilisation et le rapport de force faiblissent. Et de fortes inégalités persistent : inégalité dans l'accès à l'emploi, non-mixité des métiers, précarité accrue via le temps partiel soi-disant "choisi", rémunérations et retraites plus faibles, carrières et promotions grignotées, etc.
Par ailleurs, si toutes les femmes partagent un vécu commun d'infériorisation par rapport aux hommes, leur situation dans le salariat se différencie de plus en plus selon qu'elles sont en haut ou en bas de l'échelle des rémunérations et de l'emploi. C'est pourquoi la CGT estime qu'une approche spécifique s'impose pour défendre toutes les salariées de l'ouvrière à la femme cadre.
Aux inégalités au travail s'ajoutent les inégalités dans la vie, du fait d'une répartition des responsabilités familiales déséquilibrée, des violences ou encore des stéréotypes. Ces inégalités interagissent et le monde du travail a des responsabilités directes dans le maintien de ces inégalités, au travail et dans la vie.
De nombreuses lois ont été votées depuis plus de 40 ans mais elles sont trop peu appliquées et insuffisantes. La CGT revendique le renforcement du dispositif juridique et la mise en place de vraies sanctions aux entreprises qui discriminent. La CGT propose également l'ajout obligatoire de la question des violences sexistes et sexuelles dans la négociation d'entreprise sur l'égalité professionnelle.
Les débuts de l'index de l'égalité professionnelle font craindre une belle occasion manquée.
A l'opposé de l'objectif affiché, les critères retenus et le défaut de transparence, transforment l'index en outil pour masquer les discriminations. La CGT demande à ce qu'il soit révisé au plus vite. Pour construire un diagnostic complet sur l'égalité intégrant les discriminations sur les carrières, la CGT revendique l'application de la méthode du nuage de points, basée sur la « méthode Clerc », reconnue par le Défenseur des Droits et les juges. Au-delà, la CGT met à disposition de ses militant.e.s un guide complet pour négocier l'égalité professionnelle, associé à un « accord type ». Le site egalite-professionnelle.cgt.fr a été construit sur mesure pour donner tous les outils concrets aux salarié.e.s, aux militant.e.s. et plus largement aux acteurs et actrices de l'égalité professionnelle.
En interne, la CGT dispose depuis les années 1980 d'un collectif "Femmes mixité" qui impulse les actions en matière d'égalité femmes-hommes dans la CGT comme au travail et anime un réseau de référent.e.s dans les unions

départementales et les fédérations. La CGT a adopté une charte définissant son approche en matière d'égalité femmes-hommes, qui est annexée à ses statuts.
Sous l'impulsion du collectif, la CGT a édité un guide diffusé à l'ensemble de ses syndicats pour les aider à mener une démarche égalité en interne (http://www.egalite-professionnelle.cgt.fr/)

FO

Il a fallu attendre 157 ans après la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen pour que la loi garantisse à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme. Pourtant, s'il est incontestable que des avancées ont eu lieu, les femmes ne sont toujours pas sur un pied d'égalité avec les hommes.
Ainsi, dans le monde du travail, ces inégalités affectent aussi bien leur salaire que leurs conditions de travail, leur temps de travail, leur accès ou non à des postes de responsabilités, leur retraite, leur quotidien...
Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation : stéréotypes sexués, orientation scolaire différenciée, surreprésentation des femmes dans les métiers à temps partiel et les emplois précaires, ségrégation horizontale (mixité des métiers) et verticale (plafond de verre), sous-valorisation des métiers à prédominance féminine, répartition déséquilibrée des tâches domestiques et familiales ...
Dans le même temps, cette situation pénalise également les hommes dans la mesure où l'organisation du travail n'a pas été pensée pour être réellement compatible avec l'exercice du droit à une vie privée et familiale (flexibilité du temps de travail, horaires importants etc...).

Alors qu'elle constitue un élément essentiel pour atteindre une réelle égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les dernières contre-réformes ont profondément affaibli la négociation collective. Les négociateurs devront être beaucoup plus vigilants et mettre en place un rapport de force pour faire aboutir leurs revendications.
La création de l'index égalité révèle l'impossibilité d'atteindre l'égalité de rémunération si on se contente du bon vouloir des employeurs. Ce dernier doit être vu comme un outil supplémentaire qu'il convient d'améliorer et de ne pas en faire un substitut aux obligations existantes, au risque de réduire les obligations des employeurs.
En effet, l'index égalité est un outil qui comporte un certain nombre de limites. Principalement, l'invisibilisation d'un certain nombre d'écarts de rémunération liée aux seuils de pertinences, pondérations etc...
Force Ouvrière rappelle que quelle que soit la note à l'index égalité, la négociation de l'égalité professionnelle dont plus particulièrement celle de la rémunération est une obligation légale.
Pour Force Ouvrière, il est essentiel que le travail garantisse une indépendance économique et qu'il ne porte pas atteinte au droit à une vie familiale et privée. C'est donc pour obtenir une réelle émancipation économique et culturelle que notre organisation réaffirme le rôle central de la négociation collective.

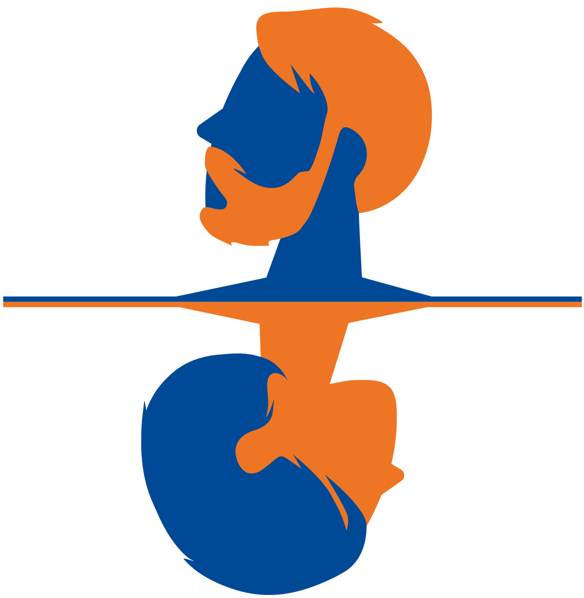
MEDEF

Le Medef mène depuis de nombreuses années une politique volontariste en matière d'égalité professionnelle car il est convaincu que la mixité femmes / hommes est une formidable opportunité pour les entreprises françaises. En

plus de constituer une preuve de modernité, la mixité est un levier de compétitivité, un accélérateur de performance et le facteur d'innovation le plus naturel et le plus efficace pour une organisation quelle qu'elle soit.
Au cours de ces deux dernières années :

- Le Medef s'est engagé sur le sujet de l'égalité salariale en contribuant, dans un esprit de responsabilité, à la concertation menée par le gouvernement ;
- Le Medef s'est également engagé dans la lutte contre le sexisme et le harcèlement sexuel en entreprise en organisant une journée de mobilisation nationale sur le sujet avec un engagement au plus haut niveau ;
- Le Medef a lancé en mars 2019 son réseau « Femmes du Medef » qui se fixe pour objectif de créer un réseau de femmes cheffes d'entreprise adhérentes du Medef afin de rééquilibrer les mandats du Medef au sein de ses différentes instances et d'introduire ainsi plus de parité ;
- Enfin, une charte de la mixité a également été annexée aux nouveaux statuts du Medef pour tendre vers une parité économique au sein de ses instances.

Le Medef, aux côtés de l'Orse, souhaite par la diffusion de ce guide permettre aux entreprises de mieux appréhender, comprendre et maitriser les enjeux de l'égalité professionnelle, et ses obligations légales et réglementaires dans le but de garantir le respect de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les entreprises.



LISTE DES ACRONYMES

A

ACG Accords-cadres globaux ACI Accords-cadres internationaux ACM Accords-cadres mondiaux AFB Association française des banques AFD Agence française de développement Afeca Agence des femmes experts-comptables Afpa Association pour la formation professionnelle des adultes Afpi Association formation professionnelle pour l'industrie Agefos-PME Association de gestion des fonds de formation des salariés des petites et moyennes entreprises Anact Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail Ani Accord national interprofessionnel Apec Association pour l'emploi des cadres Aract Agence régionale des conditions de travail ARPP Autorité de régulation professionnelle de la publicité

B

BDES Base de données économiques et sociales BDU Base de données unique BEP Brevet d'études professionnelles BIAC Business at OCDE BIT Bureau international du travail BPW Business and professional women BTP Bâtiments-Travaux publics

C

C2P Compte professionnel de prévention CA Chiffre d'affaire Caf Caisse d'allocations familiales CAP Certificat d'aptitude professionnelle Carsat Caisse d'assurance retraite et de santé au travail maladie des travailleurs salariés CCF Commission confédérale des femmes CDD Contrat à durée déterminée CDI Contrat à durée indéterminée CE Comité d'entreprise CEE Comité d'entreprise européen CES Confédération européenne des syndicats Cese Conseil économique, social et environnemental Cesu Chèque emploi service universel CET Compte épargne temps CFDT Confédération française démocratique du travail CFE-CGC Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres CFTC Confédération française des travailleurs chrétiens CGE Conférence des grandes écoles CGPME Confédération générale des petites et moyennes entreprises CGT Confédération générale du travail CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail CIDFF Centre d'information sur les droits des femmes et des familles CJUE Cour de justice de l'Union européenne Cnaf Caisse nationale d'allocations familiales Codir Comité de direction Comex Comité exécutif COP Communication on

progress CPA Compte personnel d'activités CPAM Caisse primaire d'assurance maladie CPE Congé parental d'éducation CPF Compte personnel de formation Cram Caisse régionale d'assurance maladie CSE Conseil social et économique CSEP Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes CSI Confédération syndicale internationale

D

DADS Déclaration annuelle des données sociales DADS-U Déclaration automatisée des données sociales unifiées Dares Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques DEP Diagnostic égalité professionnelle DGT Direction générale du travail Dif Droit individuel à la formation Direccte Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi DPEF Déclaration de performance extra-financière DRH Direction des ressources humaines DS Délégués syndicaux DSN Déclaration sociale nominative DU Document unique DUER Document unique d'évaluation des risques

E

EIGE Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes ENA Ecole nationale d'administration EPQVT Égalité professionnelle - qualité de vie au travail ESSEC Ecole supérieure des sciences économiques et sociales EvRP Évaluation des risques professionnels

F

FEM Fédération européenne des métallurgistes FEP Fédération des entreprises de propreté FIOM Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie FMI Fond monétaire international FNCI DFF Fédération nationale des centres d'information sur les droits des femmes et des familles FO Force ouvrière Fongecif Fonds de gestion des congés individuels de formation FSE Fonds social européen

G

GEEIS Gender equality european & international standard GEF Grandes écoles au féminin GIE Groupement d'intérêt économique GPEC Gestion prévisionnel des emplois et des compétences GRI Global reporting initiative GT Groupe de travail

H

HEC Ecole des hautes études commerciales

I

Ined Institut national d'études démographiques Insee Institut national de la statistique et des études économiques IRP Institutions représentatives du personnel ISP International school of Paris ITUC International trade union confederation

M

Medef Mouvement des entreprises de France MOOC Massive open online course MRS Méthode de recrutement par simulation

N

NAO Négociations annuelles obligatoires NDLR Note de la rédaction NRE Nouvelles régulations économiques

O

OCDE Organisation de coopération et de développement économique ODD Objectifs de développement durable OIT Organisation internationale du travail ONG Organisation non gouvernementale ONU Organisation des nations unies OPCA Organisme paritaire collecteur agréé OPCO Opérateur de commerce OPE Observatoire de la parentalité et de l'équilibre des temps en entreprise OMS Organisation mondiale de la santé Orse Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises OSCE Organisation pour la sécurité et la coopération européenne

P

PACS Pacte civil de solidarité PDG Président-directeur général PIB Produit intérieur brut PME Petite et moyenne entreprise PrePaRe Prestation partagée d'éducation de l'enfant PVD Procès-verbal de désaccord PWN Professional women's network

Q

QVT Qualité de vie au travail

R

RGPD Règlement général sur la protection des données RH Ressources humaines RNCP Répertoire national des certifications professionnelles RRH Responsable des ressources humaines RSC Rapport de situation comparée RSE Responsabilité sociétale des entreprises RSO Responsabilité sociétale des organisations

S

SA Société anonyme SAS Société par actions simplifiées SARL Société à responsabilité limitée SIRH Système d'information de ressources humaines SCP Société civile professionnelle SNC Solidarités nouvelles face au chômage SST Santé et sécurité au travail

T

TA Taux d'absentéisme TAT Taux d'accidents du travail TJP Taux de journées de travail perdues TMP Taux de maladies professionnelles TPE Très petites entreprises

U

Uda Union des annonceurs UIMM Union des industries et des métiers de la métallurgie Unaf Union nationale des associations familiales UNI Union nationale inter-universitaire

V

VAE Validation des acquis de l'expérience

W

Wep's Women empowerment principles

Imprimé par Handiprint avec du papier recyclé

Partenaires

Retrouvez l'Orse sur son site internet et sur twitter :
www.orse.org | @ObsRSE