Guide pratique

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES

S'Y REPÉRER ET PASSER À L'ACTION

Ce programme est cofinancé par l'Union européenne
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen

ÉDITO

Najat Vallaud-Belkacem

Ministre des Droits des femmes

Jean-Paul Bailly

Président d'IMS-Entreprendre pour la Cité

L'égalité professionnelle est plus que jamais au cœur des préoccupations des pouvoirs publics, des entreprises et des acteurs de la société civile.
L'un de ces symboles forts est la création, en 2012, du ministère des Droits des femmes. Nombre de mesures ont depuis été prises comme le renforcement des dispositifs législatifs, marquant ainsi la volonté du gouvernement de faire progresser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Au-delà des obligations réglementaires, de plus en plus d'entreprises s'engagent pour lutter contre les inégalités salariales, favoriser la mixité des métiers et la présence de femmes dans les instances dirigeantes ou pour permettre une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle de leurs collaborateurs. L'égalité professionnelle est désormais perçue comme un facteur de bien-être pour les salariés et un levier de performance pour l'entreprise.

Pourtant, les inégalités demeurent :

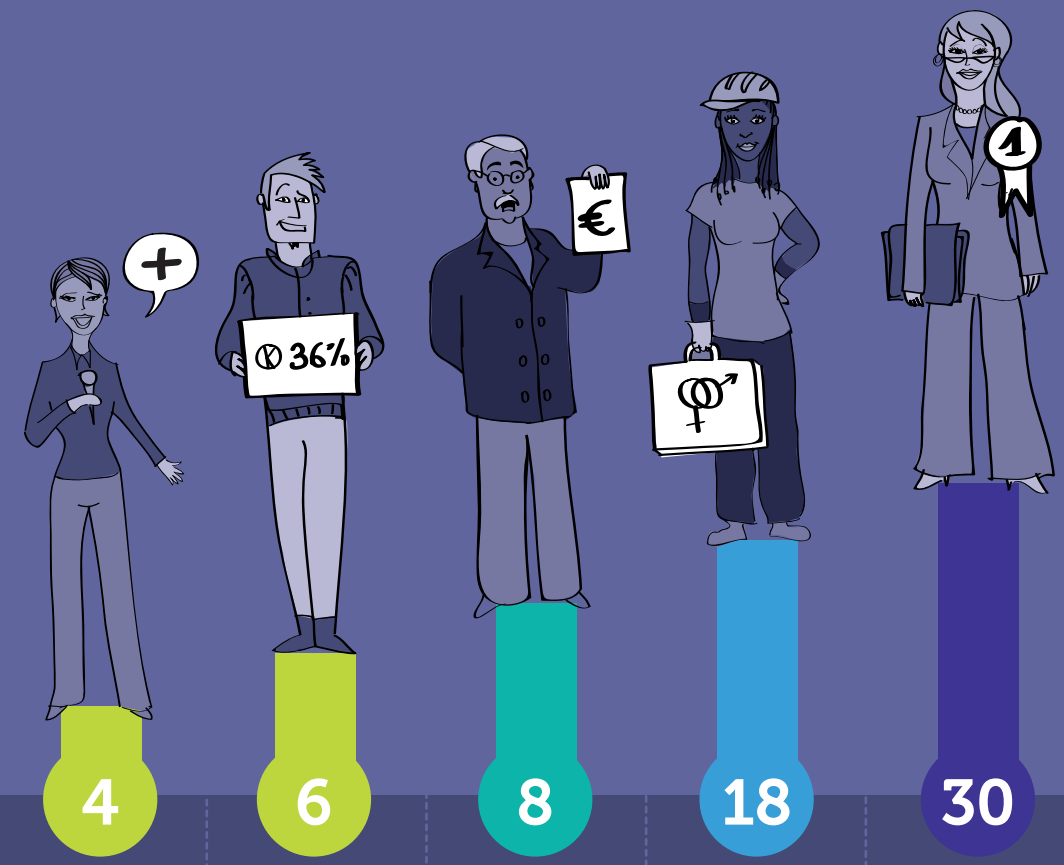
- Les salaires des femmes sont inférieurs de 27 % à ceux des hommes, tous temps de travail confondus ;
- Seules 15 % des PME sont dirigées par des femmes et celles-ci n'occupent que 24 % des places dans les conseils d'administration des grandes entreprises ;
- 80 % des temps partiels sont occupés par des femmes ;

Comment conforter et amplifier les démarches engagées pour que l'égalité professionnelle devienne effective dans les entreprises ?

- **En sensibilisant et en accompagnant les entreprises.**
  Qu'elles soient grandes ou petites, qu'elles aient ou non des collaborateurs en charge de cette question, toutes les entreprises peuvent agir à leur échelle. Parce qu'aujourd'hui les outils existent mais restent trop peu connus, la volonté première de ce guide est de les diffuser au plus grand nombre d'entreprises.
- **En mobilisant les efforts de tous les acteurs de l'égalité.**
  Conçu par IMS-Entreprendre pour la Cité, financé par le Fonds social européen, soutenu par le ministère des Droits des femmes et diffusé par de nombreux acteurs de l'égalité partout en France, ce guide, résultat de ces efforts conjoints, a pour ambition de faire évoluer les réflexes et pratiques professionnels. Il entend donc faire parler du sujet et mobiliser les énergies, pour contribuer au progrès de l'égalité femmes-hommes dans notre pays.

Agissons ensemble pour que l'égalité entre les femmes et les hommes, qui est au coeur de notre pacte républicain, devienne une réalité.

SOMMAIRE



Les bénéfices de l'égalité professionnelle — 4

L'égalité femmes hommes en bref — 6

Axe 1

Supprimer les inégalités de salaires — 8

Axe 2

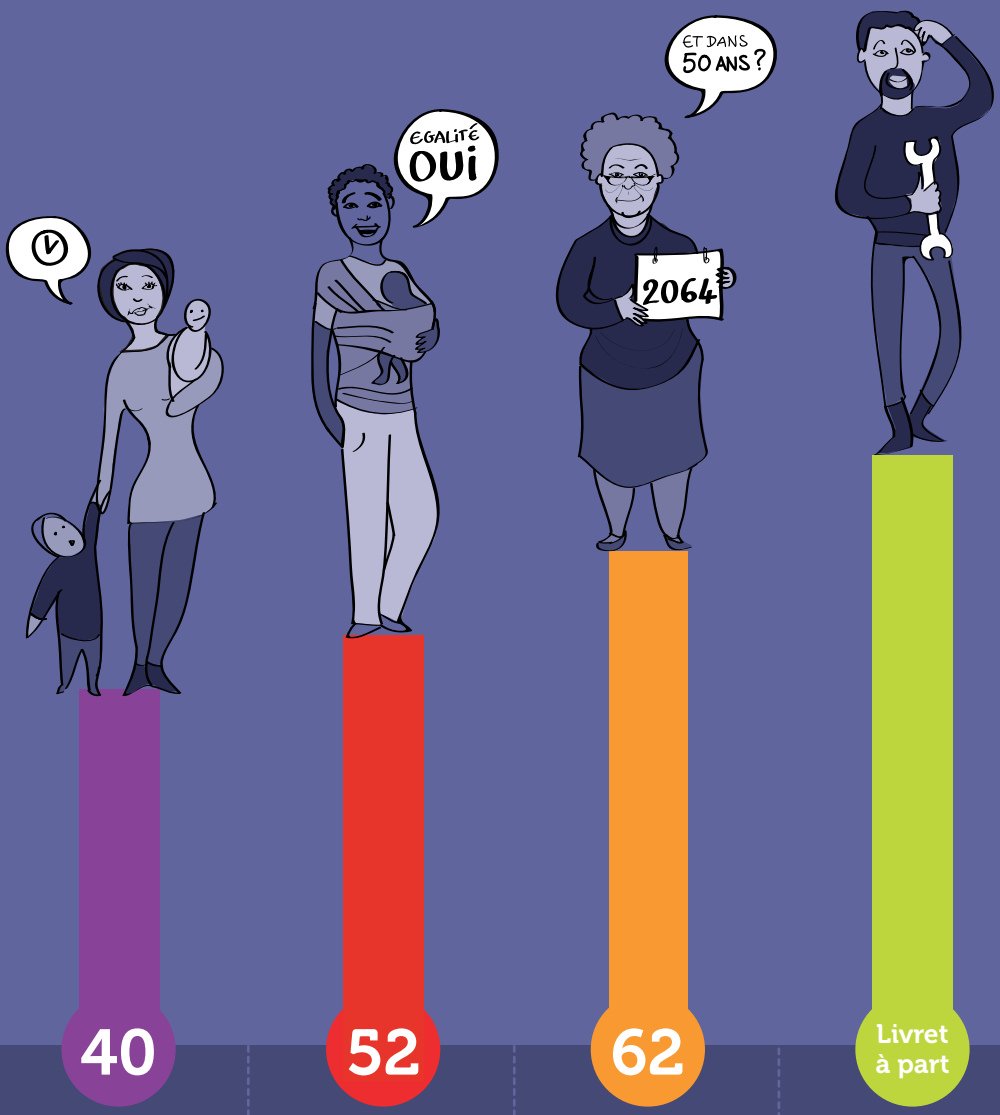
Désexuer les métiers — 18

Axe 3

Favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités — 30

PRÉSENTATION

AXES DE TRAVAIL



40

52

62

Livret à part

Axe 4

Assurer un équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Axe 5

Impliquer les hommes dans l'égalité professionnelle

Et demain ?

L'égalité professionnelle femmes-hommes dans 50 ans

Livret à part

Boîte à outils

ET DEMAIN ?

OUTILS

LES BÉNÉFICES DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Pourquoi mettre en place une politique d'égalité professionnelle dans son entreprise ?

1. POUR ÊTRE EN CONFORMITÉ AVEC LA LOI !

Principe inscrit dans la Constitution française, l'égalité femmes-hommes concerne aussi l'entreprise et fait l'objet de nombreuses dispositions juridiques. Les entreprises doivent la prendre en compte dans l'ensemble des négociations annuelles avec les organisations syndicales.

2. POUR AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE EN ENTREPRISE

Parce qu'elle favorise un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une politique d'égalité femmes-hommes renforce la dimension humaine dans le management, agissant ainsi sur la fidélisation et la motivation des salariés.
Du point de vue de la santé au travail, recruter des femmes à des métiers engendrant de la pénibilité physique permet de moderniser l'ergonomie des postes, et d'améliorer les conditions de travail de tous.

3. POUR PLUS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Une étude a montré que les entreprises comptant au moins 30% de mixité dans leurs instances dirigeantes – comités exécutifs, comités directeurs – sont plus performantes sur les plans économique et financier [1].
Par ailleurs, les femmes, qui représentent 51% de la population en Europe, sont à l'origine de 70% des décisions d'achat des foyers européens. Une meilleure représentativité de celles-ci dans les entreprises permet de mieux appréhender leurs critères d'achat.
Sans oublier que la variété des cadres de références et de points de vue est source de richesse et d'innovation pour l'entreprise.

1. McKinsey / Women's Forum For the Economy & Society, Etude Women Matter, 2007.

4. POUR AFFIRMER SA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Selon une étude de la Commission européenne, la mise en place d'un programme diversité a un impact positif sur la satisfaction des clients. Elle améliore l'image sociétale de l'entreprise auprès des fonds d'investissements, des agences de notation sociale et dans le cadre d'appels d'offres publics.

5. PARCE QUE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE, ÇA CONCERNE TOUT LE MONDE !

Les hommes comme les femmes, quelle que soit leur place dans l'entreprise, ont tout à gagner d'une égalité réelle entre les sexes : meilleur équilibre entre vie personnelle et travail, diversité de management, remise en cause des rôles sociaux traditionnels, etc.
L'engagement de tous est nécessaire à la réussite de ces démarches : direction, salariés, managers, organisations syndicales et institutions représentatives du personnel.

> POURQUOI CE GUIDE

Le guide que vous avez entre les mains est l'aboutissement du programme pluriannuel « L'égalité professionnelle en action » mené par IMS-Entreprendre pour la Cité dans quatre grandes régions françaises : Alsace, Aquitaine, Pays de la Loire et Rhône-Alpes.

L'objectif de ce projet interrégional, financé par le Fonds social européen : ***faire évoluer les habitudes et les pratiques des entreprises en matière d'égalité professionnelle, via des activités de sensibilisation, de formation et d'évaluation.***

Un constat nous a conduit à élaborer ce manuel : ***les entreprises se retrouvent bien souvent noyées dans la multiplicité des outils et publications relatives à l'égalité professionnelle.*** *Plus de soixante-dix guides et études, une trentaine d'outils, de nombreux textes de lois, des centaines de bonnes pratiques en France et à l'étranger... Toute cette diversité méritait d'être rassemblée et décortiquée dans un manuel à destination de toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.*

Ce guide et sa boîte à outils en sont le résultat : ***à vous d'en faire bon usage !***

L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN BREF

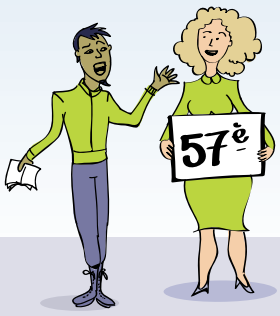
La France est au 57ème rang mondial, derrière l'Argentine, le Malawi et le Sri Lanka[1]

57 sur 135 pays ?

mais c'est quoi les critères ?

l'accès au travail et à la sphère économique, l'éducation, la santé et la politique

éducation et santé, on est très fort... mais c'est tout.



LA FRANCE À LA TRAÎNE

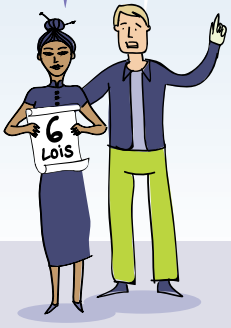
Mais que fait le gouvernement alors ??

DEPUIS 1946,
6 LOIS VOTÉES
en faveur de l'égalité professionnelle

et **53 organismes ont quand même obtenu « LE LABEL ÉGALITÉ[2] »**

et c'est quoi ce label ?

il vise à valoriser l'égalité femmes hommes en entreprise.



MAIS DES PROGRÈS RÉALISÉS

Ça y est, l'égalité femmes-hommes est une réalité !

Pas vraiment...

seules **10%** de femmes le pensent[3]

en tout cas, l'égalité professionnelle pour **9 personnes sur 10 est un réel facteur de bien-être[4] !**

On est 86 % de Français à penser que les **hommes ont un rôle majeur à jouer en faveur de la mixité** [5]

et 73% des gens voudraient **des campagnes de sensibilisation contre les stéréotypes** en entreprise[6].

UNE ATTENTE FORTE DES FRANÇAIS

1. Forum économique mondial, « Égalité des sexes dans 135 pays », 2012.
2. Ministère des Droits des femmes, juin 2013.
3. Agence JWT, « Étude The F-Word », 2012.
4. Médiaprism pour le Laboratoire de l'égalité, Enquête « Bien-être au travail et égalité femmes-hommes », 2012.
5. Observatoire de la mixité - Capitalcom/Le Monde, 2013.
6. Médiaprism pour le Laboratoire de l'égalité, Enquête « Égalité hommes-femmes et lutte contre les stéréotypes », 2012.

Quelqu'un a compté **LES FEMMES PDG, ou directrices générales ?**

Euh, où ?

Justement, il y en a **aucune DANS LES ENTREPRISES DU CAC 40 ET DU SBF 120** [7]

alors au rythme où ça va... il faudra attendre...2085 **pour qu'il y ait autant de femmes que d'hommes aux postes de direction** [8]

2085 ?

tu te bases sur quoi ?

une étude américaine

ah, alors, c'est du sérieux...

TOUJOURS ABSENTES À LA DIRECTION

80 % **des tâches domestiques** assurées par les femmes [9]

Et après on s'étonne que **80 %** des **TEMPS PARTIELS** soient **occupés par des femmes** [9]

Oh, moi je fais la vaisselle !

70 % attends, **DES TRAVAILLEURS PAUVRES SONT DES FEMMES** [10]

et ça s'aggrave pour les **mères isolées** !!

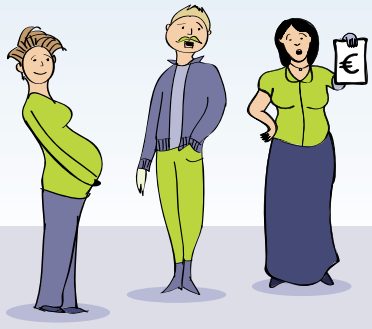
tu m'étonnes qu'elles soient pauvres, tant qu'il y aura des différences de salaires

oui mais ça change ça ?!

pas vraiment... les hommes gagnent toujours

27 % de plus que les femmes [11]...

d'accord, l'égalité salariale progresse... lentement.



AU FOYER LA FEMME DEMEURE

7. Ministère des Droits des femmes, 2013.
8. Université de Denver, « Benchmarking Women's Leadership », 2013.
9. Ministère des Droits des femmes, « Chiffres clés de l'égalité entre les femmes et les hommes », 2012.
10. Délégation aux droits des femmes et à l'égalité, 2013.
11. Insee, DADS 2005 et 2011.

JE GAGNE PLUS QUE TOI ?
MAIS TU FAIS LE MÊME TRAVAIL QUE MOI ...
MAIS C'EST NORMAL JE SUIS UNE FEMME !
TOUJOURS ENCEINTE !
OU AVEC UN ENFANT MALADE ...
€
EH OUI !!

SUPPRIMER LES INÉGALITES DE SALAIRES

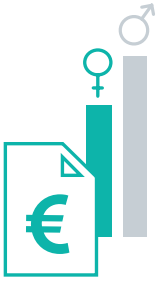
AXE 1

Malgré un cadre législatif renforcé et une diminution progressive de l'écart salarial, les inégalités de rémunération persistent : le revenu salarial des femmes reste inférieur de 27% à celui des hommes [1] (tous temps de travail confondus).

1. Insee, Enquête emploi 2009-2011 (secteurs privés et publics confondus).

SUPPRIMER LES INÉGALITES DE SALAIRES

ECART MOYEN



27%

d'écart salarial moyen entre les femmes et les hommes tous temps de travail confondus (temps plein et partiel, ce dernier étant très répandu chez les femmes) [2].

EMPLOYÉS / CADRES

29%

d'écart salarial moyen entre les femmes et les hommes cadres (tous temps de travail confondus) contre 8,3% parmi les employés, une catégorie majoritairement féminisée [2].

PIB

entre +15 et 45%

C'est l'estimation d'augmentation du PIB faite par la Commission européenne si on éliminait les écarts salariaux entre les femmes et les hommes dans les pays d'Europe [3].

Les écarts de rémunération entre femmes et hommes peuvent principalement s'expliquer par trois phénomènes : les différences de temps de travail, les effets structurels liés à la segmentation des emplois et les pratiques discriminatoires.

Comprendre l'origine de ces écarts est donc primordial pour l'entreprise qui souhaite faire face à son obligation juridique et adapter sa politique d'égalité professionnelle.

EN EUROPE

79 JOURS

supplémentaires sont nécessaires à une femme européenne pour gagner le même salaire annuel qu'un homme [4].

2. Insee, Enquête emploi 2009 - 2011.
3. Commission européenne, 2009.
4. Commission européenne, 2013.

COMPRENDRE

EFFETS STRUCTURELS ET PRATIQUES DISCRIMINATOIRES

Tous temps de travail et tous secteurs confondus, les femmes gagnent 27% de moins que les hommes.
Un tiers de l'écart peut s'expliquer par **le temps partiel, beaucoup plus fréquent chez les femmes (31 %)** que chez les hommes (7 %). Ces derniers ont également plus souvent l'occasion de faire des heures supplémentaires et bénéficient de primes mieux rémunérées.
Ainsi, parmi les seuls salariés à temps complet (secteurs privé et semi-public), l'écart moyen de rémunération entre les hommes et les femmes s'établit à 19,7 % [5]. Le deuxième tiers de l'écart est quant à lui induit par des différences structurelles entre les parcours professionnels des femmes et des hommes. Voici quelques illustrations de ces différences :

Formation

En moyenne plus jeunes et plus diplômées, les femmes cadres sont issues de filières de formation « moins rémunératrices », telles que l'université. De plus, à filière de formation identique, les hommes sont systématiquement mieux rémunérés que les femmes.

Ségrégation professionnelle

Près de 50% des emplois occupés par les femmes sont concentrés dans 12 des 87 familles professionnelles [6].
De manière générale, plus la présence des femmes dans le secteur d'activité est importante, plus l'écart de salaire entre les sexes est élevé.

Progression de carrière :

Les écarts de salaires apparaissent entre les femmes qui ont eu des ruptures dans leur carrière (notamment pour élever leurs enfants) et celles qui n'en ont pas eu. De plus, les femmes sont bloquées par le « plafond de verre », des barrières informelles qui ralentissent leur progression de carrière.

Secteur d'activité

Il existe des variations significatives de l'écart salarial entre femmes et hommes en fonction du secteur [7]. Les secteurs qui par tradition sont syndiqués, tel que le secteur public, tendent à avoir un écart salarial plus réduit.

Enfin, **5 à 10% de l'écart salarial restent inexpliqués et seraient en partie liés aux pratiques discriminatoires** jouant en défaveur des femmes à divers moments de leur carrière, voire en amont de la vie professionnelle.

Annie SOREL

Présidente de Business au féminin et fondatrice de l'agence d'éco achats A.S.E.A. (Pays de la Loire)

« Pour pallier le manque d'ouverture de certains métiers aux femmes, j'ai décidé de créer en 2006 Business au féminin. *L'association a pour mission de promouvoir les talents féminins dans les entreprises et organisations de la région nantaise, en luttant notamment contre l'autocensure. En partenariat avec le Centre de Communication de l'Ouest, nous venons d'ouvrir un site internet recensant les femmes qui comptent dans l'économie régionale. »*

5. Ministère des Droits des femmes, « Chiffres clés de l'égalité entre les femmes et les hommes », 2012.
6. Insee, Enquête emploi 2009-2011.
7. Insee, « Le revenu salarial des femmes reste inférieur à celui des hommes », Insee Première n°1436, mars 2013.

L'AUTOCENSURE DES FEMMES

Résultat de la persistance des stéréotypes de genre, la censure des femmes sur leur propre carrière peut alimenter les effets structurels conduisant aux écarts de rémunération. **Nombre de femmes ont des exigences moins élevées en termes de salaire et de responsabilités car elles ont intériorisé des stéréotypes négatifs liés à leur performance ou leur disponibilité.**

Une fois les écarts analysés et corrigés par l'entreprise, il est important de mettre en place des mesures visant à redonner confiance aux femmes.

Des recherches en économie comportementale montrent l'utilité de certaines mesures pour lutter contre cette autocensure féminine :

- **Afficher clairement les règles de fixation des salaires**
  Les études montrent que les femmes négocient plus efficacement lorsque les règles de valorisation financière sont clairement spécifiées par l'employeur ;

- **Renforcer le sentiment de légitimité des femmes vis-à-vis de la négociation**
  Les femmes osent moins négocier car elles ont peur d'être mal perçues par leur hiérarchie et leurs collègues.

Isabelle BARTH

Directrice de l'Ecole de Management de Strasbourg (Alsace)

« En moyenne, les jeunes étudiantes des écoles de management sortent avec un salaire de 12% inférieur à celui des garçons, tandis qu'elles affichent de meilleurs résultats scolaires. Suite à une étude, nous avons noté un phénomène d'autocensure, qui peut être lié à l'environnement familial et éducatif, et qui pousse les jeunes femmes à anticiper leurs futures ruptures de carrière. Elles sont ainsi moins exigeantes dans les négociations de salaire, et se positionnent moins souvent sur des métiers impliquants. »

QUE DIT LA LOI ?

Paradoxalement, même si les améliorations sont lentes, c'est sur les inégalités salariales entre hommes et femmes que les dispositions juridiques de l'égalité sont les plus importantes.

1972

En 1972, le Président Georges Pompidou signe la loi qui inscrit dans le Code du travail l'égalité professionnelle et l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, appuyant ***le principe « à travail égal, salaire égal ».***

2006

En 2006, la loi Nicole Ameline *réaffirme l'égalité des salaires avec la « suppression des écarts salariaux entre les femmes et les hommes dans un délai de cinq ans ».*

2010

La loi du 9 novembre 2010 *relative à la réforme des retraites prévoit à compter du 1er janvier 2012, une sanction financière pour les entreprises d'au moins 50 salariés qui n'ont pas d'accord collectif, ou a défaut de plan d'action unilatéral en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.*

2012

Après concertation avec les partenaires sociaux, ***un décret*** *de 2012 augmente le nombre de thèmes devant être traités dans la négociation des accords et plans d'actions, il introduit une primauté de la négociation sociale pour les entreprises de plus de 300 salariés et renforce le dispositif de pénalités.*

DE LA DIFFICULTÉ À COMPARER LES SALAIRES DES HOMMES ET DES FEMMES

Au-delà de toutes ces raisons expliquant l'inégalité en termes de rémunérations entre femmes et hommes, la progression de l'égalité salariale se heurte aujourd'hui à la **difficulté de comparer des situations très différentes, puisque les femmes et les hommes occupent rarement les mêmes métiers et postes de travail.**

Les femmes se concentrent en effet dans des familles professionnelles où leurs compétences sont moins reconnues et moins clairement définies, menant ainsi à une dévalorisation des métiers à prédominance féminine. Les femmes y trouveraient leur place en raison de leurs qualités dites naturelles (écoute, adaptabilité, polyvalence) tandis que les attributs dits masculins seraient eux considérés comme de véritables compétences (autorité, esprit de décision).

Comment dès lors comparer les écarts de salaire sur des postes sollicitant des compétences différentes ? **La politique dite de valeur comparable (ou d'équité salariale) propose un moyen nouveau de réduction des écarts salariaux.** Cette méthode consiste à comparer des emplois à prédominance masculine et à prédominance féminine totalement différents mais situés au même niveau hiérarchique. Les compétences nécessaires à l'exercice des deux postes sont alors comparées, évaluées puis revalorisées si nécessaire.

Elisabeth FERRO-VALLÉ

Référente du Label Egalité du groupe Afnor

« Ce n'est pas en agissant une année sur les salaires que les choses changent : il faut adopter une démarche systémique car les inégalités sont présentes du recrutement à la promotion, en passant par la formation et les conditions de travail. »

AGIR

Comment, de façon concrète, diminuer l'écart salarial entre femmes et hommes ?
Liste – non exhaustive – des actions possibles et recommandées !

MESURER LES ÉCARTS ET LES CORRIGER

Distinguer les écarts dus à des effets structurels et les écarts liés à des discriminations en veillant à respecter les règles suivantes :

- Prendre en compte la rémunération globale (salaire global, primes et avantages en nature)
- Neutraliser le temps partiel en ramenant l'ensemble des salaires à temps plein
- Neutraliser l'ancienneté, l'âge et les situations qui peuvent fausser la statistique

Affecter une enveloppe spécifique à la résorption des écarts de rémunération à poste équivalent.

Déployer une politique de valeur comparable (ou d'équité salariale) qui consiste à comparer les rémunérations d'un poste à prédominance féminine et d'un poste à prédominance masculine au même niveau hiérarchique.

innovant

> BONNE PRATIQUE

Corriger les inégalités de salaire entre femmes et hommes
Crédit Agricole Centre-Est (Rhône-Alpes)

Le Crédit Agricole Centre-Est analyse annuellement les écarts de salaires des femmes et hommes ayant le même niveau d'ancienneté sur le métier et extrait la liste des femmes en écart. Un travail est ensuite fait avec les managers concernés pour qu'ils argumentent les raisons des écarts. S'il n'y a pas de justifications, une régularisation de salaire est effectuée via des augmentations mensuelles.

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

NEUTRALISER LES FREINS À L'ÉVOLUTION SALARIALE

- Veiller à ce que les **absences pour maternité ou adoption** ne puissent avoir aucune conséquence sur la rémunération ou l'évolution des salarié(e)s.

> BONNE PRATIQUE

Limiter l'impact de la maternité sur le salaire des femmes
Total (Ile-de-France)

Au-delà de l'obligation juridique[8], l'entreprise a mis en place un dispositif permettant de limiter l'impact de la maternité sur l'évolution de carrière. Ainsi, l'augmentation salariale individuelle de la salariée absente pour congé maternité doit être au moins égale, cette année-là, à la moyenne des augmentations salariales individuelles qu'elle a obtenues au cours des trois dernières années. Cette mesure incite également les responsables d'équipe à intégrer le fait maternel dans leur gestion.

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

- **Réduire l'impact des effets structurels** en favorisant l'accès des femmes à des postes à responsabilités ainsi qu'aux formations, et en portant attention à l'évolution de leurs compétences.

- Mettre en place des **dispositifs de coaching** permettant aux femmes de ne plus s'autocensurer, notamment en matière de négociations salariales.

innovant

8. *Selon la loi du 23 mars 2006 sur l'égalité salariale, une salariée de retour de congé de maternité doit bénéficier des augmentations obtenues par ses collègues pendant son absence.*

RÉVISER L'ORGANISATION INTERNE

Modifier les processus RH afin d'éviter de recréer les écarts de salaires résorbés par des politiques de rattrapage salarial.

Revaloriser certaines catégories de métiers typiquement féminins et mal positionnés dans la grille de classification.

> BONNE PRATIQUE

Revaloriser les postes d'assistantes
Schneider Electric (Ile-de-France)

Suite à une analyse des différents métiers et des compétences liées, l'entreprise a détecté une moindre valorisation des postes d'assistantes par rapport aux postes de techniciens, ce qui ne permettait pas une évolution comparable. Le classement de ces postes a donc été modifié afin de s'adapter à l'évolution de la complexité des tâches avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information.

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

ALLER PLUS LOIN

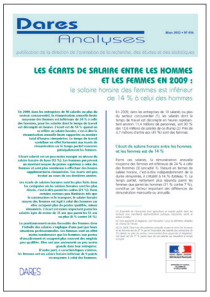
Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine

LE DEFENSEUR DES DROITS – 2013

Les critères pris en compte pour évaluer les emplois sont bien souvent biaisés et les compétences évaluées dans les emplois à prédominance féminine sont ainsi moins valorisées.
Ce guide présente une démarche d'évaluation non discriminante afin de conduire à une revalorisation professionnelle et salariale des emplois à prédominance féminine.

Disponible sur www.defenseurdesdroits.fr

+



Les écarts de salaires entre les hommes et les femmes

DARES – 2012

Cette synthèse présente des éléments statistiques relatifs à l'évolution des écarts de salaires entre femmes et hommes, en fonction de critères divers : fonction, secteur d'activité, ancienneté du salarié.

Disponible sur travail-emploi.gouv.fr

+

Répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises

ORSE - 2012

Conçu de manière pédagogique, ce répertoire se décline en plusieurs fiches, dont une spécifiquement en lien avec l'égalité salariale : « Les plans d'action pour la résorption des écarts de rémunération » (fiche n° 13).

Disponible sur www.egaliteprofessionnelle.org

ALORS, MON CHÉRI QUE VEUX-TU FAIRE PLUS TARD ?
SAGE-FEMME !!!
COMME MAMAN
POUR UN HOMME
ON DIT MAÏEUTICIEN

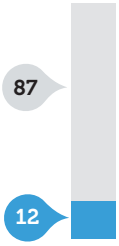
DÉSEXUER LES MÉTIERS

AXE 2

Le choix d'un métier en fonction de son sexe est-il une fatalité ? En changeant les modèles et en contredisant les stéréotypes, les entreprises peuvent ouvrir la voie à de nouvelles vocations, dénuées de représentations faussées.

DÉSEXUER LES MÉTIERS

MÉTIERS MIXTES



50%

des emplois occupés par les femmes sont concentrés dans 12 des 87 familles professionnelles [1].

3 métiers

seulement peuvent être considérés comme mixtes (c'est-à-dire comptant entre 48 % et 52 % de femmes) : les professionnels du droit, les cadres des services administratifs, comptables et financiers et les médecins et assimilés [1].

ADMINISTRATION

76%

des employés administratifs sont des femmes [1].

INGÉNIEURS

27%

de femmes dans les écoles d'ingénieurs en France [2].

Si la mixité est une problématique qui commence dès l'école, l'entreprise a un rôle non négligeable à jouer en matière de lutte contre les stéréotypes. Sans compter que les avantages de la mixité sont nombreux : performance économique, bien-être au travail, créativité…

1. Insee, Enquête emploi 2009 - 2011.
2. DEPP, « Filles et garçons sur le chemin de l'égalité, de l'école à l'enseignement supérieur », 2012.

COMPRENDRE

LA MIXITÉ, UNE QUESTION D'ORIENTATION

Dès leur plus jeune âge, femmes et hommes se retrouvent enfermés dans des stéréotypes de genre. Les statistiques de l'Éducation nationale montrent qu'en matière d'orientation, **la fourchette de métiers socialement possibles pour une femme reste limitée.** Selon la sociologue Catherine Marry, directrice de recherche au CNRS, des qualités présupposées biologiques sont attendues selon le genre : les hommes seraient naturellement forts, courageux et résistants tandis que les femmes se voient attribuer les qualités de douceur, d'adaptation ou de rigueur.

La promotion de la mixité doit donc débuter très tôt, avant même l'entrée dans le monde du travail. **Des entreprises s'investissent ainsi aux côtés du monde de l'enseignement afin de lutter contre les stéréotypes et l'autocensure** des jeunes sur certaines filières. La multiplication des exemples de salariés ayant atteint des postes qui ne leur étaient pas socialement destinés constitue un levier de changement des mentalités.

Brigitte ALEX

Agent de maîtrise à la logistique opérationnelle, Bayer (Rhône-Alpes)

« Chez Bayer, il n'y a pas de barrière infranchissable à l'accès des femmes dans les métiers techniques. Pourtant je remarque qu'une femme doit davantage prouver ses capacités avant d'être reconnue, et ne peut se permettre d'avoir des défaillances. Si j'ai une leçon à tirer de mon expérience professionnelle, c'est qu'il faut savoir se mettre en avant pour être visible, et exprimer rapidement son désir de progresser. Mes managers ont également été d'un grand soutien. »

DÉSEXUER LES COMPÉTENCES ET LUTTER CONTRE LES STÉRÉOTYPES

Déterminer les compétences réellement nécessaires à chaque métier permet d'ouvrir les postes aux femmes et aux hommes de manière indistincte. C'est l'occasion de « dénaturaliser » ou « désexuer » les compétences, en montrant que celles-ci sont développées dans l'activité de travail et non liées à une nature féminine ou masculine. Car **la persistance des stéréotypes sur les qualités et les compétences dites masculines ou féminines est considérée comme le principal frein au développement de la mixité au travail.**

Même s'il est démontré que les compétences n'ont pas de sexe [3], le stéréotype s'autoalimente. **Pour les femmes, il est plus compliqué de se projeter sur des postes qui mobilisent des compétences qu'elles pensent être naturellement attribuées aux hommes**, et inversement pour ces derniers. Une étude dédiée aux stéréotypes sur le genre [4] réalisée par IMS-Entreprendre pour la Cité attire l'attention sur le phénomène psychologique d'attention sélective : les managers détectent chez les hommes et les femmes les compétences qui sont conformes aux stéréotypes dominants dans notre société, et freinent ainsi la mixité. La sensibilisation de l'encadrement et des équipes aux représentations de métiers, stéréotypes de genre et processus de mixité s'avère donc essentielle pour garantir et maintenir la mixité.

Marc EPIARD

Directeur des ressources humaines Aquitaine Poitou-Charentes, SNCF

« La SNCF met l'accent sur la communication des opportunités métiers en interne. Nous faisons attention à la manière dont nous présentons les métiers et les exemples de parcours réussis afin que les femmes puissent se projeter et s'identifier. »

LE CONTRAT POUR LA MIXITÉ DES EMPLOIS ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Quoi ?

Aides financières de l'Etat accordées à des entreprises mettant en place des actions favorisant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et le développement de la mixité des emplois.

Qui ?

Toute entreprise, sans condition de seuil d'effectif.

Combien ?

L'État prend en charge une partie du coût de la réalisation des actions éligibles et au maximum :

- *50 % pour les coûts d'investissement en matériel liés à la modification de l'organisation et des conditions de travail ; les coûts de formation et les coûts des actions de sensibilisation dans l'entreprise ;*
- *30 % des dépenses de rémunération des salariés bénéficiant d'actions de formation pendant la durée de la réalisation du contrat.*

Détail dans la boîte à outils, rubrique Aides Publiques.

3. La loi du 4 juillet 1975 interdit de rédiger une offre d'emploi réservée à un sexe.
4. IMS-Entreprendre pour la Cité, « Les stéréotypes sur le genre », 2012.

LA MIXITÉ, GAGE DE PERFORMANCES

Une étude de l'Anact [5] montre que **les bénéfices à tirer de la mixité sont nombreux** et ont bien souvent des impacts directs sur d'autres enjeux de l'entreprise : **optimisation du temps de travail, bien-être, santé, performance**, etc. Du point de vue de la performance, la diversification des équipes par une meilleure répartition des salariés femmes et hommes offre une **plus grande créativité, une meilleure adaptation au profil des consommateurs** et aux variations de l'environnement. De plus, rendre tous les postes accessibles aux femmes comme aux hommes facilite les redistributions d'activité : l'entreprise peut alors s'appuyer sur ses ressources internes, conservant ainsi la connaissance de l'organisation, l'expérience acquise et la culture de l'entreprise. Lors des recrutements, les viviers de candidats sont également plus étendus.

Du point de vue de la santé au travail, recruter des femmes à des postes engendrant de la pénibilité physique permet de **moderniser l'ergonomie des postes, et d'améliorer les conditions de travail de tous**. Les politiques de mixité permettent également aux entreprises d'identifier les risques de santé liés aux métiers à prédominance féminine. Ces derniers sont souvent moins visibles et donc largement sous-estimés, comme le montre l'exemple des troubles musculo-squelettiques (TMS).

Jacques DUCARUGE

Directeur Général, Groupe Sotralentz (Alsace)

« A compétences égales, on choisit plus facilement une femme chez Sotralentz. En raison du filtrage des autres entreprises, qui embauchent plutôt des hommes, nous recevons les candidatures de très bons profils féminins. En élargissant le vivier de candidats, on accroît la probabilité de recruter des ressources humaines de meilleure qualité, c'est statistique. »

5. Anact, « La mixité dans l'entreprise pour améliorer conditions de travail et performance », 2011.

AGIR

Comment, de façon concrète, agir en faveur de la mixité des métiers ?
Liste – non exhaustive – des actions possibles et recommandées !

DÉSAMORCER LES FREINS À LA MIXITÉ

- **Réaliser une cartographie** pour déterminer les emplois et filières professionnelles dans lesquels les femmes ou les hommes ne sont pas représentés.
- **Repérer les freins à l'accès à certains métiers** par des femmes ou des hommes (organisation du travail, conditions de travail, trajectoires professionnelles requises, etc.).
- **Définir des objectifs chiffrés de mixité** dans les recrutements et dans les évolutions de carrière.

FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE D'ENTREPRISE ET LES STÉRÉOTYPES

Permettre l'émergence de modèles féminins et masculins qui contredisent les stéréotypes.

Mettre en place un système de détection des potentiels féminins et suivre les indicateurs de mixité.

innovant

Echanger et sensibiliser en interne sur les stéréotypes réciproques et consensuels entre femmes et hommes et diffuser des messages en faveur de la mixité à l'ensemble des salariés.

> BONNE PRATIQUE

Une campagne de communication interne contre les discriminations
TNT (Rhône-Alpes)

L'entreprise de transport express de colis a mis en place une campagne d'affichage qui propose par la force de l'image de s'interroger sur les stéréotypes, sensibilisant ainsi les salariés à lutter contre toute forme de discrimination invisible et inconsciente. Le slogan de cette campagne : « Pour nous, le seul endroit où les étiquettes ont leur place c'est sur un colis ». En parallèle, TNT organise des formations 'Diversité' pour les managers et des groupes de travail avec les collaborateurs sur la question des stéréotypes.

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

Accroître l'engagement des cadres intermédiaires sur la question de la mixité, et l'intégrer dans les objectifs des managers.

Accompagner l'intégration des nouveaux entrants dans des équipes majoritairement de sexe opposé en formant les managers et en sensibilisant les collaborateurs.

> BONNE PRATIQUE

Parrainer des femmes sur des métiers à prédominance masculine
Quille Construction (Ouest-Atlantique)

Dans le cadre de l'embauche de femmes en contrat de professionnalisation sur des métiers à prédominance masculine (coffreur, bancheur), chaque nouvelle salariée est parrainée par un grutier confirmé afin de transmettre les savoir-faire essentiels à l'exercice du métier et d'assurer l'appropriation de la démarche par les collaborateurs du chantier.

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

MODIFIER LES STRATÉGIES DE RECRUTEMENT

Proposer des contrats de professionnalisation pour pallier le manque de représentation des hommes ou des femmes dans certaines filières métiers.

> BONNE PRATIQUE

Recruter et former des femmes à des postes traditionnellement masculins
Keolis Bordeaux (Aquitaine)

En partenariat avec l'Afpa (Association nationale pour la formation professionnelle des adultes), Keolis Bordeaux recrute en contrat de professionnalisation en CDI des femmes qu'elle forme au titre professionnel de conductrice du transport routier interurbain de voyageurs, puis habilite ces salariées à la conduite de tram par formation interne.

+

Développer des passerelles pour les mobilités internes afin de rééquilibrer le nombre de femmes ou d'hommes dans chaque métier et investir sur les formations de développement des compétences.

Travailler sur sa communication de recrutement pour attirer plus de candidat du sexe le moins représenté.

Participer à des actions de promotion des métiers dits masculins ou féminins auprès de jeunes ou de personnes en recherche d'emploi.

innovant

> BONNE PRATIQUE

Réduire l'impact des stéréotypes sur le genre auprès des collégiens
Intel (Ile-de-France)

L'entreprise participe au programme Déployons nos Elles, *piloté par l'IMS, dont l'objectif est de faire découvrir les métiers dits masculins aux jeunes filles. Directrices financières ou informaticiennes vont ainsi à la rencontre de collégiens pour présenter leur parcours professionnel et leur métier afin de lutter contre les stéréotypes. Elles sont par ailleurs accompagnées de leurs collègues masculins pour permettre aux jeunes garçons de changer leur regard sur l'exercice par les femmes de ces métiers.*

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

> BONNE PRATIQUE

Promouvoir les métiers techniques auprès des femmes en recherche d'emploi
ERDF (Rhône-Alpes)

Pour pallier la pénurie de candidatures féminines, ERDF diversifie son sourcing. L'entreprise forme sur ses métiers techniques des femmes éloignées de l'emploi, et les intègre à ses équipes.

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

ALLER PLUS LOIN

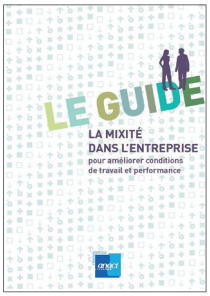
Emploi au féminin : l'égalité est en marche

REGIONS JOB - 2012

Avec l'aide d'expert(e)s, ce second tome fait le point sur l'importance de la mixité pour la performance des entreprises, les leviers d'intégration et d'évolution pour les femmes et le leadership au féminin. Les entreprises y trouveront des exemples de bonnes pratiques pour appliquer l'égalité ; les femmes actives, des conseils utiles à leur carrière.

Disponible sur groupe.regionsjob.com

+



La mixité dans l'entreprise pour améliorer conditions de travail et performance

ANACT - 2011

Ce guide aborde les liens entre amélioration des conditions de travail et démarches en faveur de l'égalité professionnelle. Il donne des points de repères, des indicateurs et des méthodes pour diagnostiquer le degré de mixité dans son entreprise et favoriser la mixité des postes et des parcours.

Disponible sur www.anact.fr

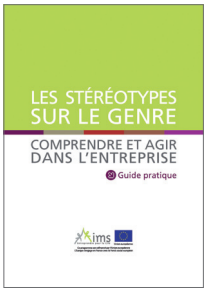
+

Répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises

ORSE - 2012

Conçu de manière pédagogique, ce répertoire se décline en plusieurs fiches, dont une spécifiquement en lien avec la mixité des métiers (fiche n° 12).

Disponible sur www.egaliteprofessionnelle.org



Stéréotypes sur le genre : comprendre et agir dans l'entreprise

IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ - 2012

Les stéréotypes ont un rôle prépondérant dans les inégalités, d'où l'importance de les identifier et de mesurer leur impact. Basé sur une enquête auprès de 1 200 managers dans neuf entreprises du réseau IMS, ce guide permet de mieux comprendre pourquoi les inégalités entre femmes et hommes subsistent alors que de nombreuses entreprises ont déployé des politiques d'égalité professionnelle.

Disponible sur www.imsentreprendre.com

UNE FEMME QUI DIRIGE ENFIN !
VOUS AVEZ BRISÉ LE PLAFOND DE VERRE !
C'EST DONC POSSIBLE !
1

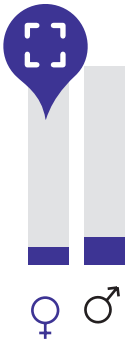
FAVORISER L'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES À RESPONSABILITÉS

AXE 3

Les femmes constituent près de la moitié de la population active, mais n'occupent qu'un peu moins d'un tiers des postes d'encadrement. Améliorer l'accès des femmes aux postes à responsabilités ? Un défi qui comporte de multiples facettes.

L'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES À RESPONSABILITÉS

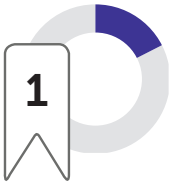
ENCADREMENT



9%

C'est la part des femmes exerçant des fonctions d'encadrement (contre 14% d'hommes).

DIRECTION



18%

des dirigeants salariés d'entreprises sont des femmes.

TEMPS PARTIEL

80%

des personnes à temps partiels sont des femmes.

EN EUROPE

98%

des secrétaires sont des femmes.

Source : Ministère des Droits des femmes, « Chiffres clés de l'égalité entre les femmes et les hommes », 2012.

Des conseils d'administration à la direction de services, le constat reste le même : les femmes sont encore loin derrière lorsqu'il s'agit d'accéder aux postes à responsabilités. Malgré les lois et les progrès réalisés, le plafond de verre demeure une réalité.

COMPRENDRE

SALARIÉE, MÈRE ET ÉPOUSE… MISSION IMPOSSIBLE ?

En plus du congé maternité, souvent évoqué comme l'un des obstacles majeurs, **les contraintes familiales continuent d'exercer une forte influence dans la carrière des femmes**. Les chiffres sont éloquents : les femmes passent **quatre fois plus de temps que les hommes à faire le ménage** et deux fois plus à s'occuper des enfants ou d'un adulte à charge à la maison [1]…
Comment, dans ces circonstances, accepter de prendre de nouvelles responsabilités, changer de travail ou de fonction sans remettre en cause l'équilibre de l'organisation domestique – comme la garde des enfants – souvent difficilement construit ?

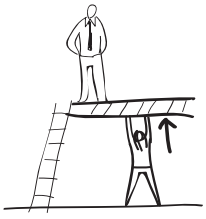
Dans cette situation, il est donc peu étonnant de voir qu'une majorité de femmes concèdent des aménagements de temps, de lieu et d'investissement professionnel pour favoriser la carrière de leur mari.

Plafond et paroi de verre…

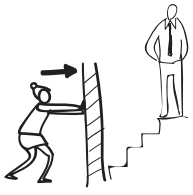
Expression américaine, le plafond de verre désigne « **les barrières invisibles, artificielles**, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, **qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités** » (définition du Bureau International du Travail).

Outre ce plafond, les femmes se heurtent aux parois de verre, expression signifiant qu'**elles se trouvent plus souvent dans des filières moins centrales pour l'entreprise**, permettant moins facilement de s'élever vers des postes de direction.

PLAFOND DE VERRE



PAROI DE VERRE



Simone KORN

Directrice des ressources humaines et membre du comité de direction,
Crédit Agricole Centre-Est (Rhône-Alpes)

« Une entreprise doit proposer aux femmes les bons challenges au bon moment, pour les faire évoluer dans leur carrière professionnelle. Il ne faut pas demander aux femmes de choisir entre travail et enfants. Si on pense qu'elles ont du potentiel et qu'on souhaite les faire évoluer, il faut être patient et prendre en compte leur situation. On ne perd pas son potentiel parce qu'on part en congé maternité. »

1. Ministère des Droits des femmes, « Chiffres clés de l'égalité entre les femmes et les hommes », 2012.

LES RESPONSABILITÉS PROFESSIONNELLES, UNE AFFAIRE D'HOMMES ?

Manager une équipe, prendre des décisions et assumer des postes à responsabilités serait-il plus naturel chez les hommes ? D'après une enquête menée par IMS-Entreprendre pour la Cité [2] auprès de 1 200 managers, la réponse est claire : **les femmes comme les hommes considèrent le leadership comme une compétence masculine**. Ce stéréotype de l'homme leader et de la femme assistante reste fortement intégré et partagé, tant par les hommes que par les femmes.

Les phénomènes d'autocensure viennent ainsi se rajouter à une plus forte implication dans la sphère familiale, **rendant plus difficile l'accès des femmes aux postes de direction ou de management**. Pourtant, sur quatre comportements de leadership jugés essentiels pour la performance des entreprises (développement des autres, attentes et reconnaissance, prise de décision participative et inspiration), trois de ces comportements sont plus souvent adoptés par les femmes que par les hommes [3]…

Sans rentrer dans le débat des spécificités du management au féminin, il n'est donc pas exagéré de penser qu'**une présence plus importante de femmes dans les postes à responsabilités en entreprise permettrait des progrès certains**. Dans son rapport « Les femmes et les hommes dans les prises de décision », la Commission européenne constatait que les groupes mixtes sont plus susceptibles d'aborder les questions pertinentes avant d'arriver à un consensus et de mieux comprendre les besoins des clients [4].

Mettre en exergue les avantages du management par les femmes ne signifie pas pour autant dénigrer les compétences des hommes. Une fois combinées, **les approches managériales respectives des femmes et des hommes peuvent constituer une véritable plus-value pour l'entreprise**, aussi bien sociétale qu'économique.

Isabelle BOURGADE

Directrice générale adjointe, CIC Lyonnaise de Banque (Rhône-Alpes)

« Pour les postes à responsabilités, ce qui est important, c'est d'être soi-même, de ne pas se comporter comme on imagine qu'un homme le ferait à notre place. Le niveau d'expérience est élevé, chacun doit l'exprimer avec sa personnalité. Dans l'entreprise, quand les valeurs portées par la direction se traduisent dans les faits, la mixité en étant un exemple, le climat de confiance est meilleur. La mixité a aussi un impact dans nos relations avec les clients car les femmes sont de plus en plus présentes dans le monde économique et donc chez nos interlocuteurs. Il est alors important que notre sociologie d'entreprise reflète celle de la société. Ainsi la mixité est vectrice de performance. »

2. IMS-Entreprendre pour la Cité, « Les stéréotypes sur le genre », 2012.
3. Mc Kinsey & Company, « Women Matter 2 », 2008.
4. Commission européenne, « Les femmes et les hommes dans les prises de décision », 2007.

LA FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES, VECTEUR DE PERFORMANCE ?

La féminisation des postes à responsabilités et la performance des entreprises iraient-elles de pair ? Plusieurs études semblent le prouver : l'Observatoire Skema de la féminisation des grandes entreprises [5] a ainsi établi **un lien entre le comportement boursier des entreprises pendant la crise et le taux de féminisation de l'encadrement**. Les entreprises les plus féminisées au niveau des instances dirigeantes résisteraient mieux à la crise…

Constat confirmé dans l'étude mondiale « Women Matter 2010 », menée par le cabinet Mc Kinsey, mais aussi largement partagé par les dirigeants de directions générales d'entreprises : ils sont 62 % à se dire convaincus qu'**avoir des équipes de direction mixtes a un impact positif sur la performance financière des entreprises.**

Une réalité qui n'a pas échappé à certaines entreprises comme à la Commission européenne, pour laquelle « une participation égale des femmes et des hommes aux processus décisionnels est une nécessité démocratique et économique (…). Il n'est plus question de gaspiller des compétences et un potentiel économique à cause de perceptions obsolètes du rôle des femmes et des hommes et de leur capacité à diriger [6]».

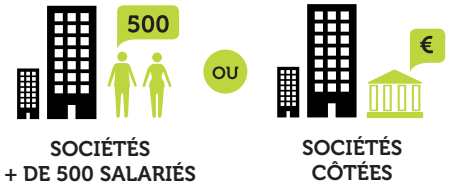
QUE DIT LA LOI ?

2008 La loi constitutionnelle du 23 juillet 2008 a modifié l'article 1er de la Constitution en énonçant que la loi favorise « *l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales* ».

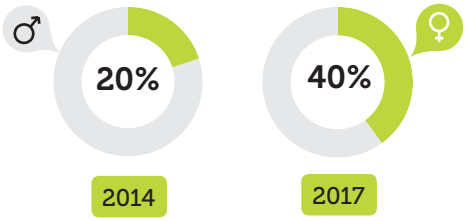
2011 La loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011, vise à une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration (CA) et de surveillance. Ainsi, les sociétés cotées et celles employant au moins 500 salariés, avec un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros, devront compter au moins 20 % de femmes d'ici à 2014 et au moins 40 % d'ici à 2017.

LOI COPÉ-ZIMMERMANN

POUR QUI ?



OBJECTIFS



5. Observatoire Skema de la féminisation des grandes entreprises, « Féminisation et performance des entreprises », 2011.
6. Commission européenne, « L'égalité entre les femmes et les hommes », 2009.

AGIR

Comment, de façon concrète, favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités ? Liste – non exhaustive – des actions possibles et recommandées !

NEUTRALISER LES FACTEURS DE NATURE À FREINER L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Congé maternité, congé d'adoption, congé parental d'éducation, temps partiel

Proposer de maintenir le lien entre l'entreprise et le(la) salarié(e) lors d'un congé familial en lui donnant accès à certaines actualités, selon le niveau d'information désiré.

> BONNE PRATIQUE

Des supports pour entretiens pré et post congé parental, adoption, maternité
Areva (Ile de France)

Afin de bien préparer et donc faciliter les congés maternité, paternité ou adoption, le groupe a mis en place des entretiens de départ et de retour de congés liés à l'enfant. Des supports dédiés ont été diffusés auprès des responsables ressources humaines et d'administration du personnel pour accompagner la ligne managériale.

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

Veiller à l'égalité professionnelle en seconde partie de carrière, en examinant les situations professionnelles entre femmes et hommes de plus de 45 ans.

Veiller à l'équilibre des promotions entre les salariés à temps partiel et les salariés à temps plein.

Neutraliser l'impact du temps partiel sur les carrières des hommes et des femmes et mener des actions de promotion des dispositifs de temps partiel (en sensibilisant notamment sur le fait que salarié à temps partiel ne signifie pas un moindre investissement).

Systématiser les entretiens de départ et de retour de congés familiaux.

FAVORISER L'EXERCICE DU LEADERSHIP AU FÉMININ

Offrir un meilleur accès et développer les formations professionnelles adaptées aux femmes.

> BONNE PRATIQUE

Une formation favorisant l'accès des femmes aux postes à responsabilités
Transgene (Alsace)

L'entreprise de biotechnologie propose des formations Leadership au féminin *axées sur des domaines tels que la négociation, l'affirmation de soi et la prise de décision pour aider les femmes à s'approprier leur position de leader.*

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

Mettre en place un cursus dédié favorisant la promotion interne des femmes ou organisation de passerelles entre métiers et filières.

Mettre en place des dispositifs de mentoring et coaching pour les hauts potentiels féminins.

> BONNE PRATIQUE

Du mentoring au féminin
Orange Sud-Ouest (Aquitaine)

Le programme pilote Mentoring au féminin*, lancé en 2011 au niveau national, a été repris par la direction Sud-Ouest et étendu aux femmes cadres opérationnelles un an après. Fondé sur un partage d'expérience, ce mode d'accompagnement, suivi et personnalisé, vise au développement professionnel et personnel de la personne mentorée. Il n'y a pas de lien hiérarchique entre le ou la mentor et la personne mentorée.*

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

Créer ou faire connaître les réseaux de femmes dans l'entreprise.

> BONNE PRATIQUE

Un réseau interne d'entreprise dédié aux femmes
BNP Personal Finance (Aquitaine)

Le réseau PF au féminin permet aux femmes de se rencontrer, d'échanger et proposer des solutions concrètes à la direction de l'entreprise. Il permet également d'accompagner les collaboratrices qui ont l'ambition de progresser dans le groupe.

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE D'ENTREPRISE

- **Fixer un objectif de féminisation** des instances dirigeantes.
- **Adopter une communication RH asexuée.**
- **Lutter contre les stéréotypes dès les choix d'orientation** en faisant intervenir ses salarié(e)s dans les écoles et centres de formations.
- **Repérer et bannir les stéréotypes** liés au genre dans la communication auprès des salariés. *innovant*
- **Développer des formations destinées aux managers** afin qu'ils puissent reconnaître la multiplicité des modes de leadership et lutter contre leurs propres stéréotypes induisant des situations de discriminations. *innovant*

ALLER PLUS LOIN

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

MEDEF - 2012

Ce guide pratique livre des plans d'actions détaillés sur les différents champs de l'égalité professionnelle, dont l'un consacré notamment à la promotion professionnelle (page 52).

Disponible sur www.medef.com

Stéréotypes sur le genre : comprendre et agir dans l'entreprise

IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ - 2012

Les stéréotypes ont un rôle prépondérant dans les inégalités, d'où l'importance de les identifier et de mesurer leur impact. Basé sur une enquête auprès de 1 200 managers dans neuf entreprises du réseau IMS, ce guide permet de mieux comprendre pourquoi les inégalités entre femmes et hommes subsistent alors que de nombreuses entreprises ont déployé des politiques d'égalité professionnelle.

Disponible sur www.imsentreprendre.com

L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise

IFA, ORSE ET EPWN - 2009

Cette publication fournit toutes les informations nécessaires pour améliorer l'accès des femmes aux différentes instances de gouvernance d'entreprises : études nationales et internationales, cadre législatif, bonnes pratiques à l'étranger, argumentaires, outils pratiques et benchmark des actions menées dans le domaine.

Disponible sur www.orse.org

MAIS OUI CHÉRI ! CONCENTRE-TOI SUR TA CARRIÈRE ...
... DE TOUTE FAÇON
JE N'AI PAS LE TEMPS D'EN AVOIR UNE

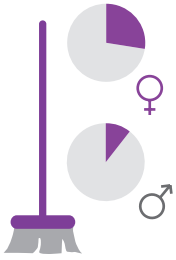
ASSURER UN ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

AXE 4

Si l'articulation des temps de vie concerne tous les salariés, elle est particulièrement sensible pour les femmes en activité. En cause ? Le partage des tâches domestiques et familiales, encore largement supportées par les femmes.

ASSURER UN ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE

MÉNAGE



3h

C'est le nombre d'heures que les femmes consacrent quotidiennement aux tâches ménagères, contre 1h23 pour les hommes [1].

DÉMISSIONS

3ème

Le manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle constitue le troisième motif de démission, après l'insatisfaction salariale et le manque de progression [2].

ABSENCES

1 250 €

Les absences et plannings perturbés dues aux problèmes de garde des enfants coûtent annuellement à l'entreprise entre 800€ et 1 250€ par salarié-parent [3].

CONGÉ PARENTAL

4%

Sur plus de 530 000 congés parentaux, à peine 4% sont pris par des hommes [4].

Les ajustements entre travail et vie familiale incombant encore majoritairement aux femmes, l'articulation des temps de vie constitue un enjeu essentiel pour une politique d'égalité professionnelle réussie.

Grâce aux nouvelles technologies en particulier, l'entreprise dispose aujourd'hui de nombreux moyens pour faciliter une organisation du travail adaptée aux situations des femmes.

1. *Insee, Enquête Emploi du temps 2011.*
2. *Cabinet Robert Half, « Enquête internationale sur les raisons du changement d'entreprise », 2008.*
3. *Filapi & Observatoire de la parentalité en entreprise, « Livre blanc sur le soutien à la parentalité et la performance des entreprises », 2012.*
4. *Caisse nationale des allocations familiales, 2013.*

COMPRENDRE

LA DOUBLE JOURNÉE DES FEMMES

Malgré les évolutions de la société française, les femmes continuent d'assumer en grande partie les tâches domestiques et la gestion des enfants. Cette double journée se traduit pour les femmes en activité par un jonglage permanent entre vie familiale et gestion de carrière, une problématique qui ne se pose que très peu chez les hommes. Un seul chiffre suffit pour s'en convaincre : **4 femmes sur 10 connaissent une modification de leur activité professionnelle après une première naissance**, 6 sur 10 à la naissance du troisième enfant [5]. **Pour les hommes, l'impact est quasi nul.**

L'accès aux postes à responsabilités, une meilleure égalité au niveau des salaires et, plus globalement, **une politique d'égalité professionnelle efficace dépendent donc étroitement de la façon dont l'entreprise permet à ses salarié(e)s d'articuler obligations professionnelles et familiales**. Or, l'organisation des entreprises est aujourd'hui très largement calquée sur des normes… masculines.

LE CULTE DU PRÉSENTÉISME FRANÇAIS

Si dans certains pays – comme l'Allemagne ou les Pays-Bas – rester tard au bureau n'est pas nécessairement synonyme d'une bonne qualité de travail (mais plutôt d'une mauvaise gestion du temps), **en France, le présentéisme continue d'être associé à la performance et à la motivation** [6]. Difficile pourtant de s'attarder au bureau quand on doit aller chercher le petit dernier à la crèche…

Les horaires de travail restent ainsi très marqués par cette culture du présentéisme : **la cooptation par le temps de présence et la culture du travail ostentatoire restent particulièrement vivaces dans notre pays**, favorisant les hommes et leur ouvrant plus facilement accès aux hautes sphères du pouvoir.

Mine GÜNBAY

Conseillère municipale déléguée aux droits des femmes, Ville de Strasbourg (Alsace)

« En termes d'articulation des temps de vie, il est important d'agir sur les causes des inégalités et non uniquement sur les conséquences. Rapprocher la crèche du lieu de travail favorise-t-il le fait que l'homme s'implique ? Si c'est la femme qui en bénéficie dans son entreprise et non l'homme, le dispositif ne permet pas de repenser les rôles au sein de la famille. »

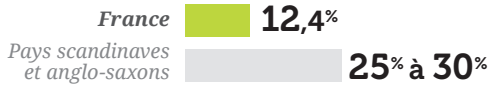
5. Ministère des Droits des femmes, « Chiffres clés de l'égalité entre les femmes et les hommes », 2012.
6. L'OCDE l'a d'ailleurs clairement repéré : « Certaines cultures d'entreprises, notamment françaises, font de la présence extensive au travail un signe de motivation » (Rapport sur la conciliation, 2008).

VERS UNE MEILLEURE FLEXIBILITÉ DU TEMPS DE TRAVAIL ?

Des services facilitant la vie quotidienne à l'accès aux aides financières, en passant par l'organisation des horaires de travail, les moyens ne manquent pourtant pas pour l'entreprise désireuse d'aider ses salarié(e)s à s'accomplir pleinement dans leur poste et leur carrière, tout en optimisant l'impact de sa politique d'égalité professionnelle.

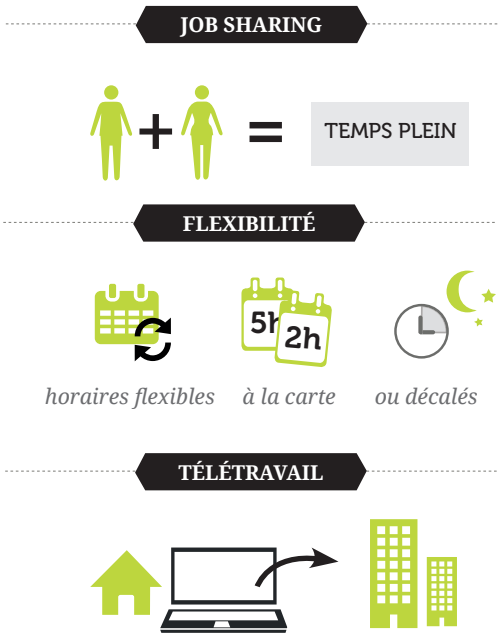
Si les services et aides financières sont de plus en plus proposés (crèches d'entreprise, chèque CESU, etc.), **l'action directe sur l'organisation du temps de travail se développe timidement en France**. Elle peut prendre plusieurs formes : **télétravail, flexibilisation et individualisation des horaires, jobsharing** (partage d'un même poste par deux salariés)… Ces pratiques, répandues dans des pays comme la Suède (60 % des femmes et des hommes ont accès aux horaires décalés) ou au Danemark (travail à la carte), se heurtent en France à des préjugés culturels, organisationnels et managériaux encore tenaces. **Avec 12,4 % de télétravailleurs, la France reste en retard par rapport aux pays scandinaves et anglo-saxons**, qui comptent 25 à 30 % de télétravailleurs [7]. Pourtant, le développement des objets nomades et du numérique facilitent aujourd'hui grandement ces changements organisationnels.

NOMBRE DE TÉLÉTRAVAILLEURS



Et le rapport de situation comparée ?

L'articulation activité professionnelle-responsabilité familiale a fait son apparition dans le rapport de situation comparée en 2006, suite à la loi sur l'égalité salariale. **Les indicateurs portent notamment sur la prise de congés** (paternité, maternité, adoption) mais aussi sur l'**existence de formules d'organisation du travail facilitant l'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle**, ainsi que de services de proximité.



Cécile CUKIERMAN

Sénatrice de la Loire, Conseillère régionale spéciale à l'égalité femmes-hommes (Rhône-Alpes)

« La mixité est bénéfique pour tous. En entreprise, elle permet d'aborder les questions de l'équilibre des temps de vie, de l'ergonomie sur les postes techniques…Cela profite aux hommes comme aux femmes. On gagnerait à faire comprendre que l'égalité professionnelle n'est pas une question de femme mais de société. »

7. Greenworking pour le compte du Ministère de l'Industrie, « Etude sur la pratique du télétravail dans les grandes entreprises françaises », 2012.

QUELS AVANTAGES POUR L'ENTREPRISE ?

En travaillant sur l'équilibre des temps de vie, l'entreprise, tout en favorisant l'égalité femmes-hommes, met en place des **conditions de travail améliorant la performance et la motivation de ses collaborateurs**, notamment auprès de populations sensibles à ce sujet, comme les seniors, les jeunes ou les pères souhaitant s'impliquer davantage. **Assurer un équilibre des temps de vie au sein de sa société peut également faire levier dans un contexte de lutte contre les risques psychosociaux.**

Si, de toute évidence, un salarié qui parvient à concilier son travail et sa vie personnelle est un salarié plus performant que son collègue assailli par les contraintes familiales, quantifier les bénéfices économiques d'une telle politique s'avère encore difficile en l'absence de données. L'une des rares études sur le sujet a été effectuée en Suisse par un groupe d'entreprises, avec pour objectif de vérifier si les mesures favorables à la famille méritent d'être reconnues comme un élément central d'une gestion efficiente des ressources humaines. Cette vaste enquête menée pendant plusieurs mois a fait ressortir un chiffre particulièrement instructif : **100 euros investis par l'entreprise en faveur de la parentalité lui rapportent 108 euros.** Un retour sur investissement de 8% qui s'exprime principalement par **la diminution de l'absentéisme et par la baisse des coûts de recrutement due à une meilleure fidélité des salariés tout au long de leur carrière [8].**

8. Pour une description plus approfondie de cette étude, consultez le « Livre blanc sur le soutien à la parentalité et la performance des entreprises » réalisé par Filapi et l'Observatoire de la parentalité en entreprise en 2012.

AGIR

Comment, de façon concrète, favoriser une meilleure conciliation des temps de vie ?
Liste – non exhaustive – des actions possibles et recommandées !

DES SERVICES POUR AIDER À LA CONCILIATION VIE PROFESSIONNELLE/VIE PERSONNELLE

Rendre accessible des services pour faciliter le quotidien comme une conciergerie, une crèche d'entreprise ou interentreprises, une aide dans les démarches administratives, etc.

Mettre à disposition des salariés des chèques emploi service universels (CESU) afin de faciliter l'accès aux services à la personne.

> BONNE PRATIQUE

Une crèche d'entreprise écologique pour favoriser l'égalité professionnelle
Weleda (Alsace)

La crèche d'entreprise construite par l'entreprise alsacienne offre un mode de garde de qualité et de meilleures conditions de travail pour les parents. Elle se distingue également par les choix architecturaux audacieux et écologiques en totale cohérence avec la culture de l'entreprise.

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

ADAPTER L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Organiser les horaires de réunion dans des créneaux horaires stricts (charte des temps), pour éviter les horaires de réunions matinaux ou tardifs.

Offrir au salarié qui en fait la demande, et lorsque cela est compatible avec le temps de travail et la mission, d'**aménager l'organisation du travail ou le temps de travail** : télétravail, horaires individualisés, horaires flexibles, jobsharing, etc.

innovant

Catherine EDWIGE

Directrice Générale Rhône-Alpes Bourgogne et Méditerranée, GRDF

« Il y a effectivement des stéréotypes sur les femmes en entreprise, le principal concernant leur incapacité à diriger du fait de leur manque de disponibilité. Aujourd'hui, on se rend compte que les problèmes de disponibilité sont de moins en moins importants, car le lieu de travail est de plus en plus pluriel grâce aux nouvelles technologies. La présence, c'est une chose, mais ce qui compte c'est l'efficacité et le fait d'être là aux bons moments. »

> BONNE PRATIQUE

Un parcours professionnel adapté à la situation familiale
Deloitte (Ile-de-France)

Le dispositif Parcours choisis *donne la possibilité aux salariés de Deloitte de moduler l'intensité de leur vie professionnelle tout au long de leur carrière en jouant sur divers facteurs : leur niveau d'exposition aux sollicitations des clients, la complexité des missions auxquelles ils sont affectés, leur temps de travail, les déplacements et la flexibilité horaire. En fonction de la formule choisie, les salariés savent qu'ils bénéficieront d'augmentations de salaires et de primes plus ou moins importantes.*

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

Prendre en charge les gardes d'enfants en cas de formation professionnelle éloignée du domicile ou de l'entreprise.

innovant

PROMOUVOIR L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/VIE PERSONNELLE ET LA PARENTALITÉ DANS L'ENTREPRISE

Sensibiliser tous les managers aux dispositifs permettant une meilleure articulation entre la vie professionnelle et l'exercice de responsabilités familiales.

Faciliter les congés maternité, paternité et adoption :

- Mettre en place des entretiens avant et au retour des congés maternité
- Verser un complément de salaire, à la charge de l'employeur, pour les congés familiaux et maintenir la rémunération nette à 100% du salaire de base pour les salariés bénéficiant du congé paternité
- Informer les pères sur les modalités d'accès au congé paternité, et l'ensemble des salariés sur le congé parental d'éducation et le congé d'adoption
- Elaborer un guide de la parentalité, mis à disposition de tous les salariés, rappelant les dispositifs mis en place par l'entreprise
- Mettre en place un système d'information sur les modalités de demande d'un temps partiel sur le site intranet de l'entreprise et encourager les hommes à prendre des temps partiels

Organiser une journée de la famille en entreprise.

> BONNE PRATIQUE

Un guide de la parentalité à destination des salariés
Groupe Casino (Rhône-Alpes)

L'entreprise diffuse à tous ses managers un guide sur la parentalité, réalisé en partenariat avec l'Observatoire de la parentalité en entreprise (démarches administratives, présentation des différents services existants en matière de garde d'enfant, etc.). Tous les collaborateurs reçoivent par ailleurs un livret sur le sujet afin d'être informés de leurs droits et des dispositifs existants.

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

Signer la Charte de la parentalité en entreprise.

Zoom sur… la Charte de la parentalité en entreprise

Aujourd'hui signée par près de 500 structures, la Charte de la parentalité en entreprise poursuit trois objectifs : faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour les femmes enceintes, et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents. Elle est portée par l'Observatoire de la parentalité en entreprise.
Plus d'informations sur www.observatoire-parentalite.com

Charte de la parentalité en entreprise

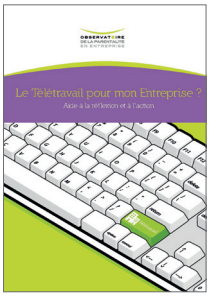
ALLER PLUS LOIN

Guide du manager de proximité en entreprise

OBSERVATOIRE DE LA PARENTALITE EN ENTREPRISE - 2012

Construit à partir de situations réelles – coéquipière annonçant sa grossesse, collaborateur souhaitant prendre son congé de paternité, etc., ce guide aide à prendre du recul et à réfléchir sur les comportements à adopter ou éviter, en plus de rappeler certaines règles de droit.

Disponible sur www.observatoire-parentalite.com



Le télétravail pour mon entreprise ? Aide à la réflexion et à l'action

OBSERVATOIRE DE LA PARENTALITE EN ENTREPRISE - 2012

Grâce à de nombreux retours d'expériences d'entreprises, ce guide offre des réponses aux questions que se posent tous les acteurs du télétravail, qu'ils soient responsables du projet télétravail, télémanagers, télétravailleurs, collaborateurs, etc.

Disponible sur www.observatoire-parentalite.com

Etat des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail dans les entreprises en France

ORSE - 2011

Cette étude, qui s'appuie sur les accords négociés sur le sujet, aidera les entreprises qui souhaitent avancer sur le thématique du télétravail.

Disponible sur www.orse.org

De nouvelles organisations du travail conciliant égalité femme-homme et performance des entreprises

CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE - 2011

Cette note du CAS – devenu depuis le Commissariat général à la stratégie et à la prospective – fait le point sur les nouvelles modalités de travail facilitant une meilleure articulation des temps de vie – télétravail, jobsharing, dispositifs variés de temps flexibles - avec de nombreux exemples de pays étrangers.

Disponible sur www.strategie.gouv.fr

+

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

MEDEF - 2012

Ce guide pratique livre des plans d'actions détaillés sur les différents champs de l'égalité professionnelle, dont l'un consacré notamment à l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale (page 60).

Disponible sur www.medef.com

+

Répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans les entreprises

ORSE - 2012

Conçu de manière pédagogique, ce répertoire se décline en plusieurs fiches, dont quatre spécifiquement en lien avec l'articulation vie professionnelle/vie personnelle : « La promotion de l'égalité professionnelle » (fiche n°9), « L'aménagement et l'organisation du temps de travail » (fiche n°14), « L'équilibre travail/vie familiale » (fiche n°18) et « Les services aux salariés » (fiche n°19).

Disponible sur www.egaliteprofessionnelle.org

ON SE BAT POUR NOUS SURTOUT
MARRE DE DEVOIR ÊTRE CARRIÉRISTE
ET DU PRÉSENTEISME
VOUS VOUS BATTEZ POUR LA FEMME ?
EGALITÉ OUI
ON VEUT POUVOIR S'OCCUPER DE NOS ENFANTS !
SANS PASSER POUR DES FUMISTES

IMPLIQUER LES HOMMES DANS L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

AXE 5

Lutter contre les stéréotypes, améliorer l'équilibre des temps de vie, favoriser la mixité des emplois… Tout cela ne se fera pas sans les hommes ! D'autant plus que ceux-ci ont tout à gagner d'une politique d'égalité professionnelle réussie.

IMPLIQUER LES HOMMES DANS L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

TÂCHES DOMESTIQUES

81%

des Français considèrent que les femmes pourraient plus facilement faire carrière si les hommes s'investissaient davantage dans les activités domestiques [1].

MAIS

20%

seulement des tâches domestiques sont assurées par les hommes [3].

RENTRER TÔT

22%

des Français estiment que demander un temps partiel ou rentrer chez soi plus tôt est bien accepté pour les hommes (contre 60% pour les femmes) [1].

TEMPS PARTIEL

7%

des hommes travaillent à temps partiel [2].

Si les premières politiques d'égalité professionnelle se concentraient davantage sur un rééquilibrage en faveur des femmes, aujourd'hui leur réussite passe par une meilleure implication des hommes. L'occasion pour ces derniers de réaliser qu'ils peuvent être aussi bénéficiaires de l'égalité et de s'interroger sur les stéréotypes encore à l'oeuvre aujourd'hui.

1. *Sondage BVA pour l'ORSE, 2008.*
2. *Insee, Enquête emploi 2009 - 2011.*
3. *Ministère des Droits des femmes, « Chiffres clés de l'égalité entre les femmes et les hommes », 2012.*

COMPRENDRE

LES BÉNÉFICES D'UNE ÉGALITÉ PARTAGÉE

L'implication des hommes dans le cadre de réflexion et d'action sur l'égalité a de nombreux bienfaits. Elle permet tout d'abord de repositionner le rôle de chacun et de montrer que **les hommes comme les femmes sont en quête de cet équilibre entre leurs vies professionnelle et personnelle**. De nombreuses études montrent d'ailleurs que les hommes sont de plus en plus attentifs à cette question d'équilibre des temps de vie [4].

Facteur d'épanouissement pour tous, l'égalité professionnelle femmes-hommes modifie les représentations. Les femmes ne sont plus perçues comme la minorité fragile face à la majorité d'hommes qui possèderait tous les avantages et les pouvoirs. On évite les clivages en invitant les salariés à repenser en groupe des processus, actions et outils qui profitent à tous.

PRENDRE CONSCIENCE DES STÉRÉOTYPES SUR LES FEMMES…

Pour beaucoup d'hommes interrogés dans les entreprises, les inégalités ne sont plus qu'un mauvais souvenir. Selon l'étude menée par l'IMS en 2012 sur les stéréotypes de genre auprès de 1 200 managers, **34% des hommes pensent qu'à compétences égales les hommes sont mieux payés que les femmes, contre 67% des femmes [5].**
L'un des premiers défis consiste donc à leur faire prendre conscience des inégalités parfois peu visibles qui persistent entre femmes et hommes.

Maria LAMIER

Dirigeante et co-fondatrice HTP Centre-Est (Rhône-Alpes), Gérante Directrice Générale du Groupe Ubic (France)

« J'ai remarqué qu'aménager les horaires de travail dans mon entreprise avait permis de mieux répartir la charge des enfants dans les familles et notamment de donner la possibilité aux compagnes de mes salariés masculins de reprendre un travail. »

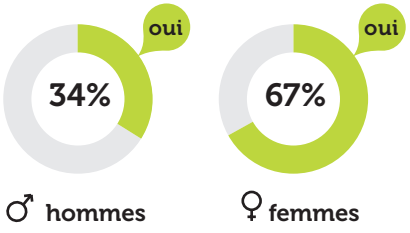
Anne LEITZGEN

Présidente, SALM (Alsace)

« La décision de prendre un poste à responsabilités est davantage familiale que personnelle, d'autant plus pour les femmes. Face aux contraintes et aux imprévus liés au poste, il est nécessaire que l'environnement proche, et notamment le conjoint, s'adapte. »

DES INÉGALITÉS PEU VISIBLES

« A compétences égales, les hommes sont-ils mieux payés que les femmes ? »



Etude menée par l'IMS en 2012 auprès de 1 200 managers

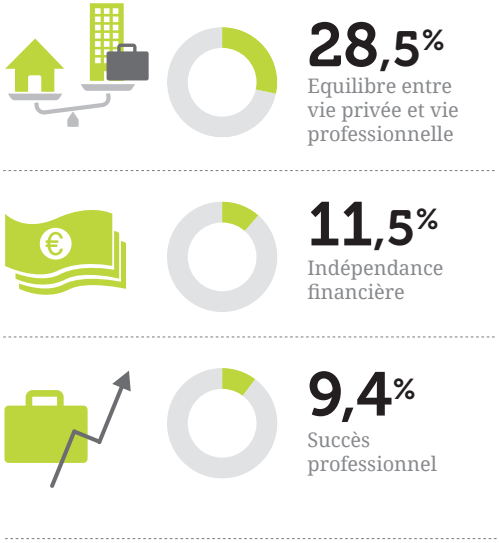
4. Cabinet Robert Half, « Enquête européenne sur l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle », 2011.
5. IMS-Entreprendre pour la Cité, « Les stéréotypes sur le genre », 2012.

...ET SUR LES HOMMES EUX-MÊMES

Même si ce phénomène est encore peu commenté, **les hommes sont également victimes du poids des stéréotypes au quotidien**. Ceux-ci les empêchent de faire évoluer leurs habitudes de travail et leur implication dans les tâches familiales, ce qui freine mécaniquement les avancées en termes d'égalité. Parmi les stéréotypes les plus répandus, on retrouve la figure de l'homme audacieux, sans faille et combattant. **Les hommes sont aussi davantage soumis au diktat du présentéisme** qui sous-tend que performance rime forcément avec présence, ainsi qu'à de nombreuses contraintes liées à l'organisation du travail. Dans sa note sur « Les nouvelles organisations du travail conciliant égalité femmes-hommes et performance des entreprises [6] », le Centre d'analyse stratégique – devenu depuis le Commissariat général à la stratégie et à la prospective - invite les entreprises **à développer le travail à temps partiel ou les horaires aménagés pour les hommes.**

Selon une enquête internationale réalisée sur la génération Y par le cabinet Mazars et l'association Women'Up en 2012 [7], **les femmes et les hommes de moins de trente ans partagent des aspirations d'équilibre communes et revendiquent en entreprise le respect de la conciliation des temps de vie**. Ainsi, ils sont 28,5% à souhaiter atteindre en priorité un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, loin devant les objectifs d'indépendance financière (11,5%) ou de succès professionnel (9,4%). Cette recherche d'équilibre est devenue un élément déterminant dans le choix de l'employeur. Ainsi, en adaptant le monde professionnel aux contraintes des femmes, les hommes travaillent également en faveur de leur propre bien-être et d'un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

OBJECTIFS DE VIE POUR LA GÉNÉRATION Y



Dominique COLLIN

Déléguée régionale aux droits des femmes et à l'égalité (Aquitaine)

« Une étude menée il y a deux ans par de grandes écoles montre que l'articulation des temps de vie est une préoccupation majeure autant pour les femmes que les hommes. Une réflexion globale sur l'organisation du travail permettrait aux hommes de sortir de la logique de présentéisme. »

6. Centre d'analyse stratégique, « Les nouvelles organisations du travail conciliant égalité hommes-femmes et performances des entreprises », 2011.
7. Mazars et Women'Up, « La révolution Y ?, Enquête internationale sur la génération Y », 2012.

AGIR

Comment, de façon concrète, impliquer les hommes dans l'égalité professionnelle ?
Liste – non exhaustive – des actions possibles et recommandées !

RÉVISER L'ORGANISATION DU TRAVAIL INTERNE

- **Favoriser le recours à l'aménagement du temps de travail pour les hommes** (temps partiels, congés de paternité, congés pour enfants malades, etc.).

> BONNE PRATIQUE

Faciliter l'accès des hommes au temps partiel
Areva Lyon (Rhône-Alpes)

L'établissement Areva de Lyon offre à tous ses salariés, la possibilité de bénéficier d'un temps partiel annualisé, pendant les vacances scolaires. Ce dispositif intéresse notamment des hommes, souvent « gênés » de demander un temps partiel. Il participe à l'évolution des mentalités.

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

- **Se fixer des objectifs chiffrés d'accès des hommes à des postes à prédominance féminine**, en modifiant les intitulés de postes, et en proposant des formations.

- **Développer le travail à distance, tant au féminin qu'au masculin.**

> BONNE PRATIQUE

Faciliter le télétravail
Renault (Ile-de-France)

Un accord télétravail a été signé en 2007 offrant la possibilité aux collaborateurs de travailler hors de l'entreprise entre 1 et 4 jour(s) fixe(s) par semaine. L'entreprise met à disposition un guide préparatoire destiné aux collaborateurs et aux managers. Sur un millier de collaborateurs en télétravail, 52% sont des hommes et l'entreprise a constaté une baisse du stress et de la fatigue, un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle, et une optimisation de l'organisation personnelle du travail.

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

IMPLIQUER LES HOMMES DANS LES RÉFLEXIONS SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Faire participer les hommes aux groupes de travail sur la place des femmes dans l'entreprise et les impliquer dans les réseaux de femmes.

Nathalie FONTAINE

Responsable Talent and Competence Management, Volvo France (Rhône-Alpes), cofondatrice et copilote du Women Inclusive Network

« Le réseau WIN est ouvert aux femmes et aux hommes et a pour but d'augmenter la mixité dans les équipes. Cela nous a paru nécessaire que les hommes prennent part à ces sujets qui les concernent, au lieu de les exclure. Ils sont d'ailleurs très intéressés par la question de l'équilibre des temps de vie. »

> BONNE PRATIQUE

Du mentoring croisé au service de l'égalité professionnelle
Axa (Rhône-Alpes)

Axa a mis en place un programme de mentoring ouvert aux hommes comme aux femmes, pour accompagner les hauts potentiels, à un moment clé de leur carrière. Eric Berger, directeur d'Axa Sud-Est et mentor dans le programme, pointe une spécificité de cette démarche : les mentors sont sensibilisés aux « freins au féminin », qui peuvent bloquer l'évolution de carrière des femmes. Selon lui, être mentor contribue à une meilleure compréhension de l'autre et à faire progresser les pratiques managériales, notamment celles des hommes.

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE D'ENTREPRISE

Mettre en avant des portraits d'hommes allant à l'encontre des stéréotypes de genre (salarié exerçant un métier à prédominance féminine ou ayant eu recours à un aménagement du temps de travail).

Lutter contre les stéréotypes de genre touchant spécifiquement les hommes afin de diminuer l'impact des valeurs dites masculines dans le monde professionnel. *innovant*

Lutter contre la culture du présentéisme, notamment en cadrant les horaires des réunions de travail.

> BONNE PRATIQUE

Lutter contre le présentéisme
General Electric

Au-delà des messages de communication interne destinés à limiter le présentéisme, General Electric a mené une action contre les départs tardifs avec l'interdiction des réunions après 18h30 et l'encadrement des horaires des conférences téléphoniques avec les Etats-Unis et l'Asie. Résultat : deux ans après, seulement une quinzaine de salariés partent quotidiennement après 21h contre 160 personnes en moyenne initialement.

+

Retrouvez la bonne pratique complète sur le site internet de l'IMS, rubrique « Bonnes pratiques »

Proposer des formations aux stéréotypes au cours desquelles les hommes peuvent par exemple se mettre dans la peau des femmes. *innovant*

ALLER PLUS LOIN

Les hommes : sujets et acteurs de l'égalité professionnelle

ORSE - 2013

Basée sur des témoignages d'entreprises et sur des travaux de chercheurs, cette étude démontre pourquoi l'égalité professionnelle n'est pas uniquement un combat de femmes et en quoi les hommes sont autant destinataires que bénéficiaires. Elle introduit des notions telles que les stéréotypes de genre, le care management, les ambassadeurs d'égalité…

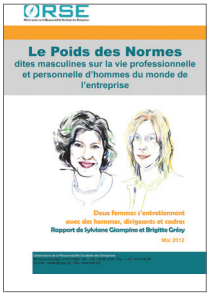
Disponible sur www.orse.org

Parentalité et égalité professionnelle hommes-femmes : comment impliquer les hommes ?

OBSERVATOIRE DE LA PARENTALITE EN ENTREPRISE - 2012

Issu de consultations menées auprès de plus de 500 employeurs, d'experts et de représentants d'organisations patronales et syndicales, ce rapport présente dix bonnes pratiques permettant d'impliquer davantage les hommes et de favoriser à la fois l'égalité professionnelle dans l'entreprise et un meilleur partage des tâches domestiques au sein du couple. Ces bonnes pratiques sont illustrées par des témoignages d'hommes les ayant expérimentées et en faisant un bilan.

Disponible sur www.observatoire-parentalite.com

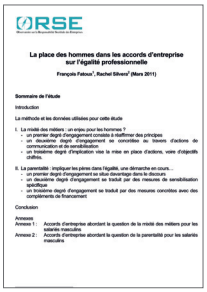


Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle d'hommes du monde de l'entreprise

ORSE - 2012

Dans le cadre de cette étude, une vingtaine d'hommes cadres ont été interrogés sur les normes masculines afin de mieux comprendre le rapport des hommes au travail et à l'équilibre de la famille. Brigitte Grésy, spécialiste de l'égalité femmes-hommes et Sylviane Giampino, psychanalyste, analysent leurs témoignages.

Disponible sur www.orse.org


ORSE

La place des hommes dans les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle

François Fatoux*, Rachel Silvera* (Mars 2011)

Sommaire de l'étude

Introduction

La méthode et les données utilisées pour cette étude

I. La mixité des métiers : un enjeu pour les hommes ?
- un premier degré d'engagement consiste à réaffirmer des principes
- un deuxième degré d'engagement se concrétise au travers d'actions de communication et de sensibilisation
- un troisième degré d'implication vise la mise en place d'actions, voire d'objectifs chiffrés.

II. La parentalité : impliquer les pères dans l'égalité, une démarche en cours…
- un premier degré d'engagement se situe davantage dans le discours
- un deuxième degré d'engagement se traduit par des mesures de sensibilisation spécifiques
- un troisième degré d'engagement se traduit par des mesures concrètes avec des compléments de financement

Conclusion

Annexes
Annexe 1 : Accords d'entreprise abordant la question de la mixité des métiers pour les salariés masculins
Annexe 2 : Accords d'entreprise abordant la question de la parentalité pour les salariés masculins

La place des hommes dans les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle

ORSE - 2011

Dans cette étude, 165 accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle ont été analysés afin de mesurer l'implication des hommes dans les dispositifs de lutte contre les inégalités entre femmes et hommes en entreprise.

Disponible sur www.orse.org

+

Promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins, un enjeu d'égalité professionnelle

ORSE - 2008

Ce guide présente des solutions et des pratiques menées en France et à l'étranger pour favoriser l'exercice de la parentalité au masculin.

Disponible sur www.orse.org

REGARDE, IL YA 50 ANS
ON AVAIT BESOIN D'UN GUIDE POUR SE DIRE QUE...
FEMMES ET HOMMES POUVAIENT FAIRE LES MÊMES MÉTIERS
AUSSI BIEN
HISTOIRE DU TRAVAIL

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES DANS 50 ANS

ET DEMAIN ?

A quoi ressemblerait une société dans laquelle l'égalité entre les femmes et les hommes serait pleinement atteinte ? L'IMS, en partenariat avec Reporters d'Espoirs, a imaginé le quotidien d'une famille du futur, en compagnie de cinq experts de la diversité et de l'égalité entre les femmes et les hommes.

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES DANS 50 ANS

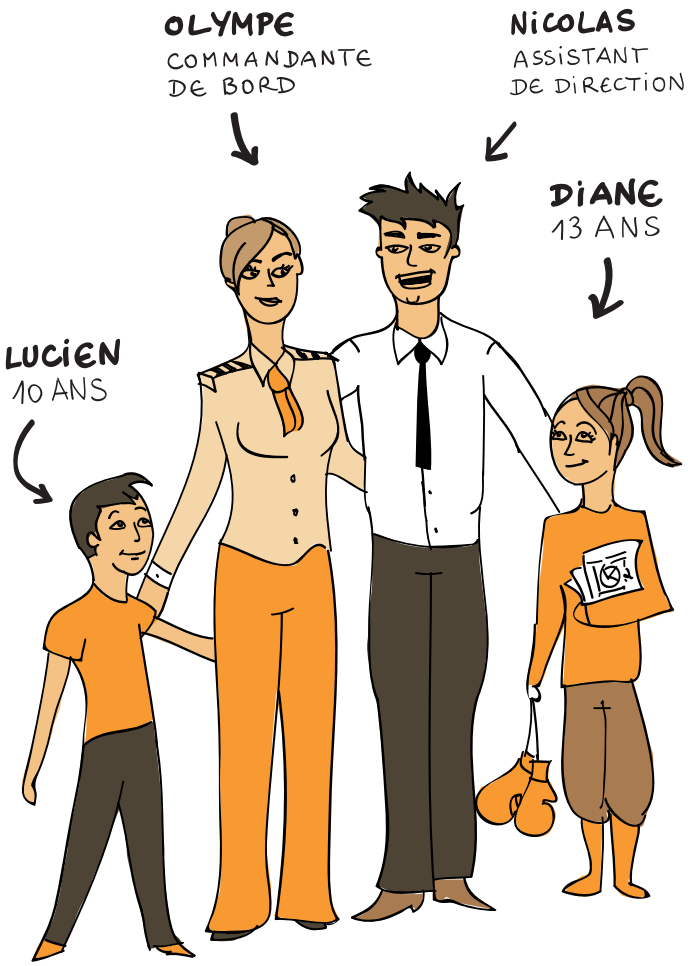
L'homme à la maison et la femme dirigeante d'entreprise. Cette image parait aujourd'hui bien marginale mais les évolutions actuelles préfigurent un avenir où les codes de genre auront été bouleversés.

Essai prospectif sur l'avenir de l'égalité femmes-hommes, en compagnie de cinq experts de l'égalité professionnelle !

2064

UNE JOURNÉE DANS LA VIE D'UNE FAMILLE ORDINAIRE

Elle est commandante de bord, il est assistant de direction. Elle bosse beaucoup et gagne un bon salaire, il a des horaires aménagés et s'occupe des enfants. Bienvenue chez Olympe et Nicolas.



14 AVRIL 2064, 5 H 30

La sonnerie du réveil met fin brutalement au rêve d'Olympe. *Encore endormie, elle se souvient qu'elle n'est pas chez elle, à Paris, mais à Shanghai, au 66e étage du Royal International Hôtel. Elle file sous la douche et s'habille en vitesse : pas le temps de traîner, l'aéroport est à trente minutes en navette aérienne de ce nouveau quartier de Shanghai et son avion décolle dans trois heures. C'est son dernier voyage en tant que commandante de bord.*

Elle vient d'être nommée responsable de la division Asie d'une grande compagnie aérienne. *Une promotion avec une forte augmentation de salaire à la clé, ce qui lui permettra surtout de consacrer davantage de temps à son époux et à ses enfants. Aux commandes de son Airbus A580, alors qu'elle survole la Mongolie, elle se connecte à la webcam de son appartement parisien, espérant apercevoir ses enfants. Trop tôt. C'est vrai, il n'est que 5 heures du matin à Paris, ils dorment encore.*

+

Nicolas se lève à 7 heures pour préparer le petit déjeuner des enfants et les accompagner à l'école. *Diane, 13 ans, est en 5e, et son frère Lucien, 10 ans, en CM2. Diane obtient de bonnes notes, surtout en maths, elle aimerait devenir ingénieure en informatique [1]. C'est elle qui dépanne ses parents lorsqu'ils n'arrivent pas à saisir toutes les subtilités d'un nouveau logiciel… Si seulement elle était moins turbulente ! Pour canaliser son énergie, il a fallu céder à sa demande et l'inscrire dans un club d'ultimate fighting. Lucien n'a pas de*

1. En 2011, il n'y avait que 20 % de femmes ingénieures en informatique (source Insee, Enquête Emploi 2009-2011).

5 EXPERTS DONNENT LEUR VISION DU FUTUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES - HOMMES

CRISTINA LUNGHI

Présidente - fondatrice, Arborus

« Dans un futur idéal, les entreprises auront adopté un label unique d'égalité entre les femmes et les hommes, permettant d'harmoniser au niveau mondial les systèmes d'organisation du travail et le droit social. La fin de ce dumping social aura permis l'émergence d'une culture commune des droits humains, favorable à l'émancipation des femmes partout dans le monde et à la paix. »

INÈS DAUVERGNE

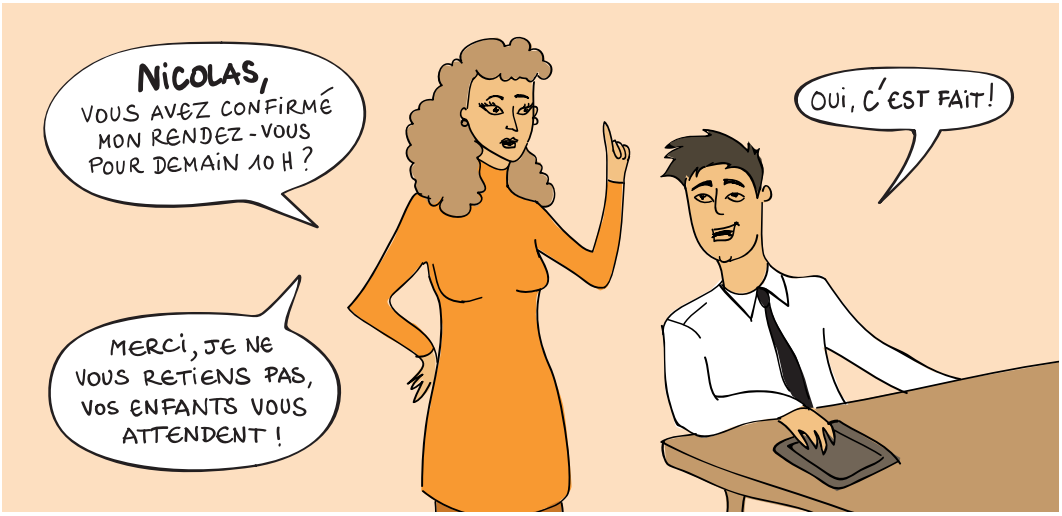
Responsable diversité, IMS-Entreprendre pour la Cité

« Dans 50 ans les fils et surtout les filles de la génération Y seront à des postes de direction dans les entreprises. Les styles de management et d'exercice du pouvoir auront considérablement évolué. Tout comme dans la sphère familiale, où l'autorité stricte du patriarche dans l'éducation des enfants est remplacée par la communication et la responsabilisation, les pratiques managériales s'appuieront plus sur un leadership par l'exemple et des savoir-être relationnels que sur des comportements autoritaires et directifs dans lesquels aujourd'hui peu de femmes se reconnaissent. »

JÉRÔME BALLARIN

Président, Observatoire de la parentalité en entreprise

« Si aujourd'hui la période de la petite enfance est reconnue comme une étape importante, demain la politique familiale s'intéressera aux responsabilités familiales des collaborateurs tout au long de leur vie : du désir d'enfant à la petite enfance, en passant par l'adolescence et la grand-parentalité active sans oublier l'accompagnement des parents vieillissants. Il en va de l'intérêt des salariés, de leur famille et de la performance de l'entreprise. »



notes, elles ont été supprimées à l'école. Il rêve de devenir danseur étoile, et suit un cours de danse classique deux fois par semaine.

***Nicolas est assistant de direction. Il va chercher ses enfants à l'école et au collège tous les jours en fin d'après-midi. Sa boss, mère de famille, lui a accordé un aménagement d'horaires. À la naissance de Lucien**, **il a pris huit mois de congé parental** pour relayer Olympe qui s'était arrêtée quatre mois. La loi de 2050 oblige en effet l'un des deux parents à prendre au moins un tiers du congé rémunéré d'un an. Pour Diane, ils avaient adopté la répartition inverse à l'époque : Olympe n'était que copilote et son salaire n'était pas plus élevé que celui de Nicolas. Aujourd'hui, c'est différent, Nicolas gagne moins que son épouse.*

***Pourtant, le salaire des assistants de direction a considérablement augmenté avec la progression de la proportion d'hommes à ce poste**[2]**.** Dans son entreprise spécialisée dans la conception de nouveaux services, **les femmes gagnent en moyenne 5 % de plus que les hommes**, bien qu'on y applique strictement la directive « à travail égal, salaire égal ». La raison en est simple : comme dans l'ensemble du pays, les femmes ont, depuis des années, un niveau de qualification supérieur à celui des hommes[3].*

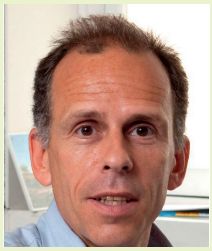
***Quarante ans auparavant, les mauvais résultats scolaires et universitaires des garçons avaient inquiété les pouvoirs publics.** La mobilisation nationale des enseignants et des parents a permis aux garçons d'admettre qu'ils devaient fournir*

2. En 2012, seuls 4 % d'hommes travaillaient comme assistants de direction. À l'époque, on parlait de « secrétaires » de direction, car ce métier était considéré comme féminin par nature (source Insee, Enquête Emploi 2009-2011).
3. En 2010, selon le ministère de l'Éducation nationale de l'époque, 46 % des filles contre 37 % des garçons avaient déjà un diplôme de l'enseignement supérieur.

BRIGITTE GRÉSY

Secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle et membre du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes

« Faciliter pour les salariés l'exercice de la parentalité tout au long de la vie deviendra un enjeu central pour les entreprises, tant d'un point de vue de l'équilibre de travail que pour la réussite de l'égalité professionnelle. Cela suppose, et c'est un chantier d'avenir, de prendre en compte cette dimension dans l'organisation du travail, les critères d'évaluation des salariés, la lutte contre les risques psychosociaux et plus largement les systèmes de représentation des femmes et des hommes et la lutte contre le sexisme. »



FRANÇOIS FATOUX

Délégué général, ORSE

« L'égalité entre femmes et hommes ne sera plus pensée comme un jeu à somme nulle où ce qui serait donné aux femmes le serait au détriment des hommes. Ces derniers eux aussi ont et auront intérêt à se débarrasser du carcan des normes masculines qui impacte leur vie de famille comme leur santé. Le combat pour l'égalité nous offre l'opportunité de s'attaquer aux formes traditionnelles d'accession au pouvoir fondées sur un modèle sacrificiel de l'engagement et d'une violence que l'on fait subir aux autres comme à soi-même. »

UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR REPORTERS D'ESPOIRS

Reporters d'Espoirs

Cette rubrique a été réalisée en partenariat avec Reporters d'Espoirs, association d'intérêt général qui identifie, analyse et met en lumière avec les médias, les initiatives concrètes et les acteurs porteurs de solutions impactantes aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Pour inspirer et diffuser l'envie d'agir !

Plus d'informations sur **www.reportersdespoirs.org**

autant d'efforts que les filles pour réussir dans leurs études.

Un bip retentit dans le cockpit de l'Airbus d'Olympe. *Via la webcam, Diane est fière d'annoncer à sa mère qu'elle a eu 18 sur 20 à son exposé consacré à l'égalité femmes-hommes aux débuts des années 2000.* ***Et pourtant. Personne dans sa classe ne pouvait concevoir que, cinquante ans plus tôt, les filles étaient victimes de préjugés sexistes et devaient se battre pour l'égalité.*** *Heureusement, les livres d'histoire en témoignent.*

14 AVRIL 2063, 20 HEURES

Olympe rentre chez elle. Les enfants lui sautent au cou. Elle a rapporté à Lucien un DVD du Ballet de Shanghai et à Diane Ultimate Fighting Championship 2065 pour sa PS 15. *Nicolas lui a préparé son plat préféré : des sauterelles grillées à la coriandre.*

Par Sarah Jessner

CONCEPTION DU GUIDE

Lancé à l'initiative de l'IMS, ce guide a été réalisé avec le concours de nombreuses parties prenantes impliquées sur l'égalité professionnelle afin d'offrir une information exhaustive et accessible au plus grand nombre.

Les parties prenantes internes d'abord, puisque **cette publication est le fruit d'un travail mené par quatre antennes de l'IMS – Alsace, Aquitaine, Ouest-Atlantique et Rhône-Alpes – et le siège parisien,** illustrant la diversité des bonnes pratiques des entreprises sur le territoire français.

Une co-construction externe ensuite : financé par le Fonds social européen, soutenu par le ministère des Droits des femmes, enrichi grâce aux témoignages d'entreprises et d'experts de l'égalité femmes-hommes, et diffusé par de multiples acteurs de l'égalité professionnelle !

En cohérence avec les valeurs de responsabilité, **l'IMS a également fait appel, pour la conception de ce guide, à une agence de communication engagée, La Face B.** Engagée à double titre : de par son statut – La Face B est une scop et fait partie de l'économie sociale et solidaire – et par son choix de se spécialiser dans les problématiques sociales et environnementales. Pour ne rien gâcher, La Face B est une entreprise créée par des femmes…

Et puis bien sûr le guide comme la boîte à outils ont été imprimés sur du papier Eco-certifié !

REMERCIEMENTS

L'IMS tient à remercier tous ceux qui sont impliqués dans ce guide : salariés d'entreprises ayant témoigné de leur expérience, responsables du secteur associatif, élus politiques, partenaires de diffusion, prestataires et collaborateurs de l'IMS.

Merci à Marie-Pierre Brunet, Juliette Delabaere (IMS Rhône-Alpes), Jean-Baptiste Drouet, Yohann Duponchel (IMS Ouest-Atlantique), François Cerveau, Aissata Kaba (IMS Alsace) et Terangi Henrio (IMS Aquitaine) pour la collecte des témoignages et des bonnes pratiques d'entreprises.
Merci à Inès Dauvergne, Caroline Lassalle Saint-Jean et Hélène Loubeyre pour leurs relectures et conseils.
Coordination : Myriam Vannier (IMS Alsace)
Rédaction : Marie Lerivrain et Mathieu Parraton

Crédits photos :
p14 - © GlobalStock / p15 - © Racorn / p16 - © contrastwerkstatt / p24 - © Stocklib, Graham Olivier / p26 - © Stocklib, Andriy Popov / p36 - © Stocklib, Jasmin Merdan / p38 - © Stocklib, Cathy Yeulet / p46 - © Stocklib, Goran Bogicevic / p48 - © Stocklib, Lurii Sokolov / p57 - © Stocklib, Cathy Yeulet / p24 - © Stocklib, Graham Olivier.

Impression :
Une-impression.fr / 06 63 23 82 80

LES PARTENAIRES

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DES DROITS DES FEMMES

CHARTE DE LA diversité EN ENTREPRISE

FACE
Fondation Agir Contre l'Exclusion

AfmD
Association Française des Managers de la Diversité

arborus

CJD
CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE
FRANCE

ESSEC BUSINESS SCHOOL
Chaire Leadership & Diversité

FORUM DE LA MIXITÉ

Laboratoire de l'Égalité

OBSERVATOIRE DE LA PARENTALITÉ EN ENTREPRISE

ORSE
Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Reporters d'Espoirs

Solidarité
Think Tank européen
Pour la Solidarité

IMS ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ

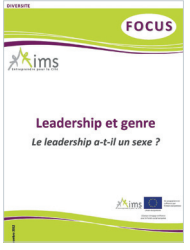
IMS-Entreprendre pour la Cité est un réseau de 230 entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale.

Centre d'échanges, d'innovation et d'expertise, l'association a pour mission d'accompagner l'engagement des entreprises, notamment dans les domaines de l'accès à l'emploi et de la diversité, de l'égalité des chances dans l'éducation, des partenariats solidaires et du développement de business inclusif. Pour agir avec les entreprises au plus près de leurs enjeux locaux, l'IMS est présente en Ile-de-France – avec son siège à Paris – et en région, avec ses antennes Rhône-Alpes, PACA, Alsace, Ouest-Atlantique et Aquitaine ainsi qu'une quinzaine de clubs d'entreprises dans de grandes agglomérations françaises.

ims
Entreprendre pour la Cité

L'IMS, ACTEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE EN FRANCE

Précurseur dans la lutte contre les discriminations et en faveur de la diversité dans les entreprises françaises, l'IMS est investie sur l'égalité professionnelle depuis de nombreuses années, comme en témoignent les publications sur le sujet, disponibles sur le site internet **www.imsentreprendre.com**, **rubrique Publications.**



- **Les stéréotypes sur le genre** Guide pratique
- **Les nouvelles organisations du travail -** Fiche pratique
- **Leadership et genre -** Focus
- **L'équilibre vie privée – vie professionnelle** - Focus
- **Réseaux de femmes, réseaux mixité : quels enjeux pour quelles pratiques dans l'entreprise ?** Repères pour agir
- **Favoriser l'accès des femmes aux métiers traditionnellement masculins -** Repères pour agir

La version électronique de ce guide est disponible sur
www.imsentreprendre.com, *rubrique « Publications »*

IMS-Entreprendre pour la Cité

Association d'entreprises
141, avenue de Clichy - 75017 Paris
Tél. : +33 (0)1 43 87 52 52 - Fax : +33 (0)1 43 87 31 31 - info@imsentreprendre.com
www.imsentreprendre.com

Union européenne

Ce programme est cofinancé par l'Union européenne
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen

Conception : La face B - Décembre 2013