

## **Egalité professionnelle : quand les entreprises agissent, du non problème aux bonnes pratiques !**

**Le thème de l'égalité professionnelle est encore loin d'être prioritaire dans les politiques de gestion de ressources humaines. On peut le regretter, mais si on souhaite que, progressivement, les entreprises françaises (au sens de l'ensemble des acteurs : Directions générales, DRH, organisations syndicales, management et équipes de travail) s'emparent du sujet, il est indispensable d'identifier les raisons d'agir et les processus de transformation culturelle qui infléchiront, dans la durée, à la fois les orientations politiques et les comportements au quotidien.**

Depuis 2000, l'Association Développement et Emploi essaie de sensibiliser ses entreprises adhérentes au thème de l'égalité professionnelle. Sans être exagérément pessimistes, force est de constater, **qu'à quelques exceptions près**, nous n'avons rencontré jusqu'à présent qu'un intérêt d'estime !

Plus récemment, une enquête menée en 2004 par l'IFOP pour le compte de la Délégation au droit des femmes du Sénat montre que deux mesures obligatoires et clé de la loi de 2001, dite Loi Génisson, ne sont pas respectées : 72% des entreprises n'ont pas mené les négociations annuelles et 60% n'ont pas établi le rapport annuel de situation comparée. Même si on peut se réjouir de quelques actions : l'accord interprofessionnel, les démarches de PSA ou d'EIFFAGE..., une hirondelle ne fait pas le printemps !

Avant de tenter de proposer des processus d'action réalistes, il paraît important d'analyser les raisons de cette quasi-indifférence.

### **Quelques constats préalables :**

« Pour mémoire », les stéréotypes à l'œuvre sur les rôles respectifs des hommes et des femmes dans toutes les sphères de la vie sociale sont tellement anciens et tellement puissants qu'il serait étonnant qu'ils restent à la porte de l'entreprise. Il s'agit là d'une évidence. Les freins culturels sont partout, mais la difficulté est bien de savoir par quel bout commencer à ébranler un système aussi cohérent, aussi stable : par l'orientation scolaire ? Par la remise en cause de la répartition des tâches dans les sphères familiales et domestiques ? Par la parité dans la sphère politique ? Par l'évolution des représentations au sein même des organisations syndicales ? Par une plus grande mixisation des métiers traditionnellement masculins ou féminins ?... Tous les experts et/ou militants de l'égalité professionnelle affirmeront bien sûr la nécessité d'aborder la question conjointement par toutes les entrées, mais cette conviction partagée ne suffit pas pour identifier des stratégies spécifiques sur chacun de ces champs et une forme d'orchestration sur des objectifs communs qui ne peuvent, en tout état de cause, que se situer sur des temporalités très longues.

En deuxième lieu, le concept même « d'égalité professionnelle » n'est pas compris par les responsables d'entreprises les plus ouverts (nous n'évoquons même pas le point de vue des machistes invétérés !) :

- soit ils assimilent « égalité professionnelle » au débat sur « la parité » dans la sphère politique et alors le terme perd toute légitimité : il ne s'agit évidemment pas d'avoir des effectifs à 50/50 dans toutes les catégories socioprofessionnelles, toutes les qualifications, tous les métiers !
- soit ils connaissent et reconnaissent les formes majeures d'inégalité (en matière de qualification, d'accès à la formation, de salaires, de promotion...), **mais ils estiment que les causes en sont largement exogènes à l'entreprise.**

A cet égard, deux raisons sont implicitement ou explicitement fournies :

- des raisons historiques : le retard de formation et de qualification des filles par rapport aux garçons a des effets d'inertie qui jouera encore quelques années. Maintenant que les niveaux de diplômes sont largement équivalents, « il suffit d'attendre » (jusqu'en 2020 environ) pour que « naturellement » les effets d'inégalité se réduisent : on retrouve l'éternel rôle (bénéfique !) de la main invisible du marché ; il n'y a donc pas lieu d'avoir des politiques volontaristes.
- des effets de choix individuels : le choix des femmes de conserver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale fait qu'elles jouent moins la carrière, la promotion, la lutte pour le pouvoir... donc il s'agit d'une réalité sur laquelle l'entreprise n'a pas vraiment à agir.

Par ailleurs, beaucoup de responsables politiques continuent à croire que « la Société se change par décret » :

La « loi Roudy » (1983) n'a eu que peu d'effets : les constats et les raisons de ces constats ont été bien identifiés vers 1998/1999, au sein ou autour du rapport « Génisson ». La nouvelle loi (appelée « Loi Génisson ») votée en 2001 risque de connaître un impact aussi faible.

En tant que telles, on peut qualifier ces lois « de bonnes lois », mais ce sont davantage des lois d'incitation que des lois d'obligation (en la matière l'obligation au sens formel du terme est bien sûr vouée à l'échec !). Les pouvoirs publics croient trop souvent qu'il suffit d'une loi et de décrets d'application pour que les acteurs bougent ; d'une certaine façon ils pensent que les textes étant votés ou publiés, l'essentiel est fait, **alors que l'essentiel reste à faire. Les processus et les stratégies d'action pour la mise en œuvre de textes ne sont pas suffisamment élaborés autour de véritables « démarches projets ».** Dans le cas particulier, ces processus passent à l'évidence par la définition de moyens, de notre point de vue importants et longs, de pédagogie des acteurs. Le « label égalité » récemment mis en place par le Ministère de la parité et de l'égalité professionnelle est un point d'arrivée pour quelques entreprises vertueuses ; **rien ne dit que les entreprises vont s'engouffrer dans la démarche et rien n'est prévu pour que le plus grand nombre commence à se poser la question.**

### **Pour les entreprises, partir d'enjeux positifs :**

Ainsi, même face à certaines données, **évidentes**, d'inégalités entre les femmes et les hommes au travail, le thème de l'égalité professionnelle ne constitue pas un thème prioritaire des politiques de gestion de ressources humaines des entreprises.

On peut le regretter, mais si on souhaite que, **progressivement**, les entreprises françaises (au sens de l'ensemble des acteurs : Directions générales, DRH, organisations syndicales, management et équipes de travail) s'emparent du sujet, il est indispensable d'identifier **les**

**raisons d'agir** et les processus de transformation culturelle qui infléchiront, **dans la durée**, à la fois les orientations politiques et les comportements au quotidien.

L'objectif, à cet égard, est bien sûr de structurer des **argumentaires** pour justifier des plans d'actions et des objectifs concrets de progrès, **limités, identifiables et évaluables**.

Ainsi, la loi de mai 2001 peut être un facteur d'impulsion pour que toutes les composantes de l'entreprise, à tous les niveaux, considèrent qu'il s'agit d'un thème positif... **qui surtout, ne concernent pas que les femmes !** De même, le récent « label égalité » peut constituer un facteur d'attractivité : l'image de l'entreprise, la possibilité de le mettre sur les produits vendus...

Pour aider à construire ces argumentaires, nous pouvons distinguer :

- ❖ les facteurs externes à l'entreprise (« **les nécessités** »), c'est-à-dire ceux qui vont s'imposer à plus ou moins long terme aux entreprises, qu'elles le veuillent ou non ;
- ❖ les facteurs internes (« **les intérêts** »), c'est-à-dire ceux qui peuvent constituer des raisons positives, en tant que telles, d'agir.

## **Les nécessités :**

### **Les influences culturelles externes**

Il est clair que l'entreprise n'est pas un univers isolé. Même si on ne peut pas la comparer avec d'autres univers ou organisations, l'instauration de la parité dans l'univers politique ou les aspirations socioculturelles, globales et externes, influence les aspirations et motivations internes.

De façon plus spécifique, l'influence des entreprises anglo-saxonnes et des entreprises du Nord de l'Europe, **beaucoup plus sensibles que les entreprises françaises à ce thème**, accélérera la transformation de la culture des entreprises françaises traditionnellement plus proches d'un modèle latin.

A titre d'exemples, les entreprises américaines apportent des solutions plus « directives » au problème d'égalité professionnelle en entreprise. Depuis 1998, il existe au sein de **General Electric Medical Systems Europe (GE)** un réseau, nommé Athena, dont la finalité est de promouvoir les femmes au sein de l'entreprise. Le problème de la progression de carrière des femmes s'est posé en premier lieu aux États-Unis devant le constat du manque de femmes au sein du Comité de Direction. Ce réseau a donc engagé des actions destinées aux femmes (essentiellement des femmes cadres) mais il implique également des hommes. Ainsi tous les membres du Comité de Direction (30 personnes au total), qui sont essentiellement des hommes, sont devenus des tuteurs de femmes au sein de l'entreprise.

Les actions qui sont nées de cette prise de conscience sont le résultat d'une volonté forte de la direction de progresser en matière d'égalité professionnelle. Ainsi, lors du bilan de l'année que doit faire chaque manager à sa hiérarchie, la répartition hommes/femmes est observée avec beaucoup d'attention. Il en résulte que les managers doivent avoir au moins une candidate femme lors de chaque recrutement.

Le "coaching" et le "mentoring" sont les deux actions essentielles du réseau Athena. Au travers de ces dispositifs de tutorat, les femmes ont quelqu'un à qui parler de leur situation de travail au sein de GE. Il peut s'agir d'une demande d'information ponctuelle (coaching), par exemple pour la préparation d'un entretien de recrutement dans un autre service, ou bien d'aide plus durable (mentoring). Ainsi, de multiples réseaux d'échanges entre juniors et seniors se sont mis en place et il est difficile de dénombrer toutes ces opérations.

Le réseau Athena organise également des forums de carrières pour permettre aux femmes de se connaître entre elles. La performance est l'atout principal d'un salarié désireux progresser au sein de GE mais, malgré leurs compétences, les femmes sont freinées dans leur progression de carrière car elles n'arrivent pas à « se vendre ». Ces forums permettent aux femmes de travailler sur leur propre image et d'apprendre à valoriser leurs compétences.

### **Les difficultés de recrutement**

Les entreprises françaises, peut-être encore plus que celles des autres pays industrialisés, ont prioritairement déterminé leurs politiques de l'emploi interne en fonction du marché du travail externe. Le retour, depuis trois ans, d'une croissance nette de l'emploi supérieure aux besoins de la population active, a une influence directe sur les politiques d'emploi des entreprises.

Les difficultés de recrutement dans certains secteurs (le BTP, l'artisanat, la plasturgie...), dans certains métiers (les bouchers, les boulangers, les soudeurs...), dans certains bassins (Saint-Nazaire, Alsace...), constituent, à l'évidence, aujourd'hui la première raison pour laquelle les entreprises s'intéressent au thème de la mixité dans le travail.

Des entreprises qui connaissent des difficultés de recrutement ont démarré des actions de recrutement et de formation de femmes, en particulier dans des métiers perçus comme masculins.

Ainsi, les **Chantiers de l'Atlantique** de Saint-Nazaire ont conçu une formation de soudeur pour des femmes, en collaboration avec l'ANPE et la Direction régionale aux Droits des Femmes. La première phase de formation (cinq mois) a tout d'abord consisté en une mise à niveau initiale (mathématiques, français, etc.) suivie d'une formation plus technique (lecture de plans techniques, notions de mécanique, etc.). Les stagiaires ont réalisé également des manipulations et acquis certains gestes.

De la même façon, **EADS**, anciennement Aérospatiale Matra Airbus, a également monté une formation du même type pour treize femmes ajusteuses. Elles ont toutes également été recrutées au terme de leur apprentissage. L'expérience a été renouvelée pour un nouveau groupe de femmes. Selon le directeur de l'établissement de Saint-Nazaire, M. Crusson, « 90% des tâches peuvent être effectuées indifféremment par des personnels féminins ou masculins ».

Ainsi à partir de ce facteur, **aujourd'hui prioritaire des difficultés de recrutement**, se développent à la fois des actions concrètes, du type de celles présentées dans les deux exemples ci-dessus. Toutefois, de façon plus profonde, on observe une transformation des représentations et des mentalités du management et des équipes de travail au travers de ce que l'on peut appeler un "cercle vertueux" : difficultés de recrutement/embauches de femmes sur des métiers masculins/évolution des représentations.

## **L'amélioration de la qualité de l'emploi et la place de la notion de "responsabilité sociale"**

Les orientations européennes, évoquées déjà plus haut sur le thème des taux d'activité, vont également jouer sur l'amélioration de la "qualité de l'emploi". Ce terme générique concerne en particulier la volonté politique de l'Union Européenne de diminuer les formes précaires d'emploi et le niveau de chômeurs de longue durée.

Sur le même registre, mais par une autre forme d'influence, les entreprises sont de plus en plus sensibles à la notion de "responsabilité sociale", que celle-ci se traduise dans des terminologies comme "notation sociale" ou "rating social".

Dans ce domaine, les actions relatives à l'égalité professionnelle (ou "en creux" les pratiques discriminatoires) constitueront un facteur d'image et de communication.

## **Les intérêts**

### **L'amélioration des conditions de travail et de l'organisation du travail comme facteur de compétitivité globale !**

L'exemple de **Rexam Cosmetic Closures**, dans le secteur de la plasturgie, illustre l'un des « cercles vertueux » où la requalification de femmes dans des postes faiblement qualifiés entraîne non seulement des processus de formation pour ces salariées mais une adaptation ergonomique des postes... qui profite à tout le monde. A partir d'un facteur déclenchant spécifique, on assiste ainsi à un processus de changement profond de l'entreprise :

Au sein de la branche de la plasturgie, certains emplois sont quasiment exclusivement occupés par des hommes, comme le métier de régleur et d'autres par des femmes, comme celui d'opératrice. Même si les hommes d'une équipe ne s'opposent pas directement à l'intégration de femmes sur des postes comme celui de régleur, les arguments mis en avant pour justifier de l'absence de celles-ci sont les difficultés physiques. Ainsi le métier de régleur présente certaines difficultés physiques. Il consiste à travailler sur des presses à injection. Il faut alors soulever des moules dont les pièces métalliques pèsent entre 40 et 300 kg. Un moule pèse entre 200 kg et une tonne lorsqu'il est monté.

Ainsi, une amélioration ergonomique des postes de travail a permis l'embauche de femmes sur des postes plus traditionnellement masculins. Mais progressivement, cette réflexion sur les conditions de travail de ce poste s'est diffusée comme facteur de politique générale.

### **De l'organisation du travail au développement des compétences et du développement des compétences à la "formation tout au long de la vie" !**

Un changement organisationnel du travail peut être à l'origine d'une remise en question des rôles des acteurs (hommes ou femmes) d'une même chaîne de production. L'enquête de 2000/2001 nous a permis d'approfondir trois exemples dans ces domaines, dont deux au sein d'entreprises agroalimentaires (Soleco et Segafredo Zanetti) et la troisième dans la

métallurgie (Somfy). Dans ces trois cas, les procédés de production étaient en profonde mutation, notamment pour Soleco à travers l'installation de nouvelles machines. Le métier de manutentionnaire allait disparaître chez Segafredo Zanetti. Les services de Ressources Humaines et/ou de Formation ont mis en place des plans de formation pour permettre aux femmes de faible niveau de qualification d'évoluer vers d'autres métiers. Ces actions ont parfois été soutenues par les syndicats comme chez Segafredo Zanetti.

Dans cette dernière entreprise, les femmes ont donc été formées au métier de conducteur. Il s'agissait pour **Segafredo Zanetti** d'optimiser la ligne de production en laissant un maximum d'autonomie au conducteur. De plus, lorsqu'un problème apparaissait sur la ligne, les opératrices faisaient appel à la maintenance, poste masculin. Les conducteurs peuvent à présent faire de la « maintenance préventive » et non plus des réparations « pompier ». Ils ou elles prévoient grâce à un cahier des charges les points de réglage, de graissage, de réparation à réaliser lors de la visite périodique de la maintenance sur les machines. Ainsi le conducteur organise la maintenance sur sa ligne et ne la subit plus. La formation s'est déroulée directement sur le lieu de travail. Elle a porté sur des connaissances de base et des connaissances transversales des métiers de l'entreprise comme le packaging. Des formations longues ont été dispensées pour la remise à niveau des femmes (entre 100 et 500 heures). Cette démarche était parfois douloureuse car certaines étaient en situation d'échec scolaire et ne comprenaient pas la nécessité de reprendre des cours de français ou de mathématiques.

Certaines femmes ont suivi des ateliers de raisonnement logique dont le résultat a été de leur faire gagner une plus grande confiance en elles. Toutes les formations ont fait l'objet d'un accompagnement individuel de la part de la responsable de formation. Alors qu'au départ de la formation en 1992, 26 personnes (1 homme et 25 femmes) étaient non qualifiées, aucune d'entre elles ne fait plus partie du niveau 1 de qualification c'est-à-dire le plus bas.

### **De la mixité des équipes de travail à la gestion de la diversité, de la gestion de la diversité à l'amélioration de la qualité du management**

De fait, la progression du niveau de formation des jeunes filles entraîne, de façon plus ou moins volontariste, une mixisation des équipes de travail.

Certaines entreprises commencent à utiliser cette "évolution naturelle" comme facteur d'évolution des pratiques managériales, et considèrent que cette mixisation - FRANCE TELECOM utilise le terme de "diversité" - peut être un facteur de dynamique, au même titre que tout développement "polyculturel" (jeunes et salariés âgés, femmes et hommes, internationalisation des équipes...).

Les résultats d'une enquête menée en 2000 par la **Fédération Nationale du Crédit Mutuel** au sein du groupe **Crédit Mutuel**, montrent que pour ces trois dernières années, le recrutement a bénéficié également aux hommes et aux femmes, bien que les femmes se présentent en plus grand nombre dans la banque. Les DRH des Fédérations ont donc des difficultés à maintenir une certaine parité. On peut également s'interroger sur la spécificité de l'image de la banque et se demander pourquoi ce secteur est plus attractif pour les femmes.

Il s'agit alors d'examiner les caractéristiques d'une gestion des ressources humaines d'une fonction totalement mixte et les questions que pose cette mixité, en particulier en matière de gestions des carrières. Il est nécessaire de se poser des questions sur le « plafond de verre »,

c'est-à-dire l'auto-limitation des femmes en matière d'aspiration à la promotion, sur la relation des femmes au pouvoir et à la prise de responsabilité profondément différente de celle des hommes, et sur les effets induits des arrêts pour maternité et d'une moindre mobilité.

Le « passage aux 35 heures » est l'occasion de repenser profondément l'organisation du travail et d'identifier « cette ligne de crête » entre la nécessaire flexibilité interne – non seulement pour des raisons de coûts, mais également pour des raisons de qualité de service – et la prise en compte des aspirations des salariés.

Encore plus que les autres catégories de salariés, les femmes n'acceptent pas une contradiction permanente entre leur vie de travail et leur vie personnelle et familiale.

Une enquête de 2000/2001 menée par Développement & Emploi montre que pour les jeunes salariés (moins de 30 ans environ) les attentes et aspirations ne sont pas sexuées ; les jeunes femmes et les jeunes hommes veulent trouver un équilibre entre leur vie de travail et leur vie hors travail. Cette aspiration profonde n'a rien à voir, contrairement à des idées acquises, avec une quelconque démotivation à l'égard du travail. **Par contre l'incapacité, pour les entreprises, de répondre à cette aspiration, elle, constituerait à l'évidence une source de « désimplification », surtout dans un contexte où les rapports de force vont s'inverser sur les marchés du travail, compte tenu de l'évolution démographique..**

Au travers de cet exemple et des résultats d'enquêtes menées auprès d'autres entreprises, on voit se développer un modèle de management prenant en compte la "diversité".

Ce nouveau modèle constitue une "véritable révolution", au sens d'une transformation très profonde, puisqu'elle nécessite, au quotidien, une capacité d'arbitrage permanent entre :

- d'une part les contraintes économiques, dont le "juste à temps", la qualité, la réactivité, la gestion des coûts,....
- d'autre part les aspirations individuelles, en particulier celle, profonde, d'un meilleur équilibre entre " vie de travail" et "vie personnelle".

L'entreprise n'est bien sûr pas responsable, à elle seule, de tous les facteurs et de toutes les formes d'inégalité entre les femmes et les hommes au travail. Les causes en sont beaucoup plus profondes. L'entreprise ne peut pas, en particulier, agir en amont sur les représentations individuelles et familiales en matière d'orientation scolaire et de choix de formation. En revanche, elle peut agir, dans la durée, à la fois par des messages plus nets à l'égard de son environnement et par des actions concrètes, en particulier au niveau de la sensibilisation, de l'information et de la formation de la ligue managériale (management de proximité, management intermédiaire et management supérieur).

L'analyse partagée entre Directions et Organisations Syndicales, l'identification d'axes de progrès – **limités, mais identifiés et évalués** - et la transformation des organisations du travail, peuvent répondre conjointement à l'intérêt bien compris des entreprises, en matière de performance économique et de développement des compétences, et à une volonté plus politique et plus sociétale, en matière d'équité, de lutte contre les discriminations et d'amélioration de la qualité de l'emploi.

**Dominique THIERRY**  
**Vice-président de Développement & Emploi**  
Décembre 2004