

# Les femmes dans l'entreprise.

## Un problème de responsabilité sociale

### **Françoise DE BRY**

Maître de conférences HDR  
en sciences de gestion,  
IAE de Paris

Au travers des débats sur la parité ou la mixité, la question de l'égalité des genres apparaît avec vigueur ces dernières années. Elle est certainement un des enjeux éthiques majeurs des années à venir pour l'entreprise.

Si l'égalité juridique des femmes et des hommes en France ne fait pas de doute, même si certains aménagements sont encore nécessaires, les statistiques fournissent un verdict sans appel sur les inégalités entre les deux sexes sur le marché du travail.

Le tableau 1, publié en fin de communication (voir page 292), bien que succinct, rappelle les chiffres les plus caractéristiques.

Comment se sont construites et poursuivies ces inégalités ? Ou'il s'agisse du plafond de verre<sup>2</sup> ou du mur de verre<sup>3</sup>, les difficultés que les femmes rencontrent dans le monde du travail depuis l'embauche jusqu'à la retraite peuvent se résumer dans le tableau ci-dessous, élaboré l'ONG américaine CATALYST<sup>3</sup>.

**Tableau 2. Sources du plafond de verre**

<b>Obstacles rencontrés par les femmes</b>	<b>%</b>
Manque de parrainage	70
Responsabilités familiales	69
Exclusion des réseaux informels de communication	67
Absence de modèles féminins	65
Non-responsabilisation des seniors managers pour l'avancement des femmes	62
Stéréotypes et préjugés sur leurs rôles et leurs capacités	61
Manque d'opportunité d'assumer une mission visible et à fort défi	54
Manque d'expérience dans le management et l'opérationnel	51

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

2. Mur de verre (ou paroi de verre) : il s'agit de barrières invisibles verticales qui, quel que soit le niveau hiérarchique, cantonnent les femmes dans des domaines considérés comme moins stratégiques et moins visibles (ressources humaines, administration communication ...)

3. Catalyst : Centre de recherche et organisme de consultants américains travaillant pour promouvoir les femmes dans l'entreprise. [www.catalyst.org](http://www.catalyst.org) Son étude s'intitule : Women in financial services : the board on the street, Catalyst 2001.

On peut ainsi classer ces obstacles en deux grandes catégories : les obstacles liés à la sphère familiale et à l'environnement social et les obstacles organisationnels dans l'entreprise. Notre propos n'est pas d'analyser ces obstacles, mais de montrer quels sont les outils institutionnels qui sont mis en place par l'État français pour contribuer à la disparition des inégalités entre femmes et hommes dans le monde du travail, de montrer que l'intérêt de l'entreprise est de participer à ce mouvement égalitaire et enfin de voir, au-delà des textes réglementaires, quelles sont les « bonnes pratiques » des organisations dans ce domaine.

## 1. Les outils légaux de l'égalité professionnelle (ep)

L'empereur Napoléon 1<sup>er</sup><sup>4</sup> fut le fossoyeur des droits de la femme aussi bien dans l'univers familial que professionnel. Il faudra pratiquement deux siècles aux femmes pour conquérir leur égalité juridique avec les hommes, même si des améliorations peuvent encore voir le jour, notamment en termes de contrôle et de sanctions. Dans la réalité, de fortes inégalités demeurent dans les relations de travail, comme le montrent les statistiques. Différents outils légaux sont mis en place pour pallier ces inégalités économiques, nous retiendrons : la loi Roudy (1983), la loi Génisson (2001) et son décret d'application et les différents textes du premier semestre 2004 : l'accord national interprofessionnel, charte et le label « égalité hommes-femmes ».

### 1.1. La loi Roudy<sup>5</sup> ou le passage d'une logique de protection à une logique d'égalité »

La loi Roudy (13 juillet 1983) transpose dans le droit français la directive européenne du 7 février 1976. Elle consacre notamment :

- Le principe de non discrimination entre les sexes à tous les stades de la relation de travail (recrutement, rémunération, promotion, formation ...)

4. Cf. notamment le préambule du Code civil de 1804 où, à la demande de l'Empereur, dont la misogynie est avérée, il fut précisé que : « La femme est donnée à l'homme pour qu'elle fasse des enfants. Elle est sa propriété comme l'arbre à fruits est celle du jardinier ». L'article 213 de ce Code civil précise que : « La femme doit obéissance à son mari » ; l'article 1124 ajoute que « les personnes privées de droits sont les enfants mineurs, les femmes mariées, les criminels et les débiles mentaux ».

5. Yvette Roudy : ministre des droits de la femme de 1981 à 1986.

- L'autorisation de mesures temporaires d'embauche, de promotion, de rémunération ... en faveur des femmes pour remédier aux inégalités de fait ;

- Le principe « à travail égal, salaire égal » pour les emplois de « valeur égale » ;

- La possibilité pour les organisations syndicales de se constituer partie civile en cas de non respect de la législation sur l'EP ;

- La création du Conseil supérieur de l'EP qui doit participer à la définition, à la mise en œuvre et à l'application de la politique menée en matière d'EP.

Pour promouvoir l'EP, la loi dote l'entreprise de trois instruments :

- Un rapport annuel obligatoire (entreprise de plus de 50 salariés) sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes dans l'entreprise. Ce rapport doit être présenté au comité d'entreprise et faire l'objet d'un débat.

- La signature d'un plan d'EP entre la direction et les syndicats de l'entreprise, visant par des mesures temporaires à la rétablir ;

- Une aide financière de l'État à ces plans d'EP s'ils contiennent des « actions exemplaires » en faveur des femmes dans l'entreprise.

Le bilan de la loi Roudy est médiocre. L'absence de mesures coercitives a largement contribué à la non application de la loi. Au niveau interprofessionnel, un accord national sur l'EP a été signé par les partenaires sociaux le 23 novembre 1989, mais ses dispositions n'ont été reprises que dans un seul secteur : la cimenterie. Au niveau des branches, l'EP apparaît notamment dans les négociations lors de la signature de nouvelles conventions collectives ou lors de leur refonte. Au niveau de l'entreprise, seuls 34 accords d'EP seront signés dont 22 recevront un financement public. Quant aux rapports sur l'EP dans les entreprises, il sera établi pas moins de 50% d'entre eux. Les décrets d'application qui devaient préciser les indicateurs n'ont jamais été publiés.

Malgré ces mesures, les inégalités persistent. Certes, l'insuffisante application de la loi Roudy ne peut être

imputée aux seuls chefs d'entreprise, les partenaires sociaux eux-mêmes ont rarement utilisé les moyens mis à leur disposition pour exiger le respect de la loi (rapport, plan ...). Force est de constater que, dans un contexte économique difficile (chômage persistant, précarité ...), l'EP n'est pas apparue comme prioritaire aux parties prenantes.

## 1.2. La loi Génisson<sup>6</sup> : de nouveaux outils pour négocier l'EP

Cette loi (9 mai 2001) fait suite au rapport de Mme Catherine Génisson, remis au Premier ministre en juillet 1999, intitulé « Femmes-hommes. Quelle EP ? La mixi-

té professionnelle pour plus d'égalité entre les hommes et les femmes ». Elle vise dans un premier titre à modifier le Code du travail pour renforcer la loi Roudy et, dans un second, à mieux assurer l'EP dans les trois fonctions publiques..

Dorénavant, l'avis du CE sur le rapport annuel de situation comparée des hommes et des femmes (loi Roudy) dans l'entreprise doit être obligatoirement « motivé » (art. L423-3-1 du code du travail). Le rapport doit comporter des indicateurs pertinents reposant sur des éléments chiffrés, définis par décret (cf. encadré). Ces indicateurs doivent être affichés sur le lieu du travail.

### INDICATEURS OBLIGATOIRES DU RAPPORT SUR LA SITUATION COMPARÉE DES HOMMES ET DES FEMMES (Art. D-432-1)

#### 1. CONDITIONS GÉNÉRALES D'EMPLOI

**Effectifs** (données chiffrées par sexe)

- répartition par catégorie professionnelle selon les différents contrats de travail ;
- pyramide des âges par catégorie professionnelle.

**Durée et organisation du travail** (données chiffrées par sexe)

- répartition des effectifs selon la durée du travail : temps complet, temps partiel > 50% ou < ou = à 50% ;
- répartition des effectifs selon l'organisation du travail : travail posté, travail de nuit, horaires variables, travail atypique dont travail durant le week-end ...

**Données sur les congés** (données chiffrées par sexe)

- répartition par catégorie professionnelle selon : le nombre et le type de congés dont la durée est supérieure à six mois : compte épargne temps, congé parental, congé sabbatique.

**Données sur les embauches et les départs** (données chiffrées par sexe)

- répartition des embauches par catégorie professionnelle et type de contrat de travail ;
- répartition des départs par catégorie professionnelle et motifs : retraite, démission, fin de contrat à durée déterminée, licenciement.

**Positionnement dans l'entreprise** (données chiffrées par sexe)

- répartition des effectifs selon les niveaux d'emplois définis par les grilles de classification au sens des conventions collectives ;

**Promotions** (données chiffrées par sexe)

- répartition des promotions au regard des effectifs de la catégorie professionnelle concernée ;
- nombre de promotions suite à une formation.

#### 2. RÉMUNÉRATION

Données chiffrées par sexe, et selon les catégories d'emplois occupés au sens des grilles de classification ou des filières/métiers :

- éventail des rémunérations ;
- rémunération moyenne annuelle ;
- nombre de femmes dans les dix plus hautes rémunérations.

#### 3. FORMATION (données chiffrées par sexe)

- répartition par catégorie professionnelle selon :
  - la participation aux actions de formation :
  - la répartition par type d'action : formation d'adaptation, formation qualifiante, congé individuel de formation, formation en alternance ;
  - le nombre moyen d'heures d'actions de formation.

#### 4. CONDITIONS DE TRAVAIL (données générales par sexe)

- répartition par poste de travail selon : l'exposition à des risques professionnels ; la pénibilité, dont le caractère répétitif des tâches

6. Catherine Génisson, députée socialiste du Pas-de-Calais depuis 1987.

La loi crée également une obligation spécifique de négocier sur l'EP au niveau de l'entreprise.

Cette obligation s'étend à l'ensemble des négociations annuelles. Si un accord collectif est conclu, la périodicité de la négociation est portée à 3 ans.

Au niveau de la branche, les partenaires sociaux devront dorénavant, tous les trois ans, négocier les mesures tendant à assurer l'EP entre les hommes et les femmes. Cette négociation doit porter, notamment, sur les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle ainsi que sur les conditions de travail et d'emploi. La négociation se fait sur la base d'un rapport présentant la situation comparée des hommes et des femmes et sur la base d'indicateurs pertinents, définis par les partenaires sociaux pour chaque secteur d'activité.

Dans le domaine des élections professionnelles (élections prud'homales, des délégués du personnel, des représentants au comité d'entreprise), la loi incite à réduire l'écart de représentation entre les femmes et les hommes dans le but d'aboutir, à terme, à une égalité de représentation. Ainsi, pour les élections prud'homales, les organisations syndicales devront faire en sorte de présenter une proportion de femmes et d'hommes, réduisant d'un tiers, par rapport au précédent scrutin, l'écart de représentation du sexe sous représenté au sein des listes. Pour les entreprises employant au moins 200 salariés, le comité d'entreprise doit constituer une Commission de l'égalité professionnelle ayant pour objet de préparer les délibérations du comité sur le rapport de situation comparée.

### **1.3. Accord, charte, label : « convaincre plutôt que contraindre »**

Sous l'influence de Nicole Ameline, ministre de la parité et de l'égalité professionnelle, l'année 2004 est marquée par de nouvelles mesures qui, selon l'auteur, ont pour objectif de « convaincre plutôt que contraindre ». Il s'agit de la signature d'un accord national interprofessionnel, de la mise en place d'une charte pour l'EP et de la création d'un label égalité.

L'accord national interprofessionnel « relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes », conclu le 1er mars, a été ratifié le 7 avril 2004 au siège du MEDEF par les organisations syndicales. Le texte ne comporte ni engagement chiffré, ni sanction. Il renvoie pour l'essentiel à des accords de

branche et d'entreprise pour permettre un accès équilibré des deux sexes au recrutement et à la formation et pour assurer l'égalité des rémunérations. Il prévoit également de ne pas pénaliser les femmes dans leur carrière et leur rémunération, notamment après un congé de maternité, de paternité ou parental ou encore en présence d'aménagements du temps de travail.

Par ailleurs, les ministères, les partenaires sociaux, les associations d'élus et les réseaux associatifs signent une « charte de l'égalité entre hommes et femmes ». Les acteurs s'engagent à faire progresser l'égalité dans quatre domaines : la parité politique, le respect de la dignité de la personne, l'EP et l'articulation de la vie privée et de la vie professionnelle.

Enfin, pour valoriser les organisations exemplaires dans le domaine de l'EP, le gouvernement a lancé le 28 juin 2004 un label « égalité hommes-femmes »<sup>7</sup>. Il se matérialise par un logo qui apparaîtra sur les produits et les services de ces organisations, récompensées pour leur application de l'EP. Pour l'obtenir, les candidats au label rempliront un dossier (disponible à partir du 15 septembre 2004) sur le site du ministère de la parité et de la parité professionnelle ou sur le site de l'AFAQ<sup>8</sup>.

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

- Des actions menées dans l'entreprise en faveur de l'EP (information et sensibilisation, communication et accord d'entreprise dans le domaine de l'EP) ;
- Des actions centrées sur la gestion des ressources humaines et le management ;
- Des actions prenant en compte la parentalité dans le cadre professionnel.

L'instruction du dossier se déroule en deux temps : analyse du dossier par voie d'audit, rédaction par l'auditeur d'un rapport qui est soumis à la commission de labellisation<sup>9</sup>. Le label est délivré pour une durée renou-

7. Il existe depuis février 2002 un label social belge, mais il est attribué à un produit ou à un service, non à une entreprise. Ce label concerne les conditions de travail dans leur ensemble, l'égalité professionnelle n'étant qu'un des critères.

8. AFAQ : Association Française pour l'Assurance de la Qualité

9. Composition de la commission : 5 représentants de l'État, 5 représentants des syndicats salariés, 5 représentants des organisations patronales. Elle doit respecter dans sa composition l'équilibre entre les hommes et les femmes.

velable de trois ans, avec un contrôle intermédiaire à 18 mois. Les syndicats regardent cette initiative avec scepticisme.

Deux lois en 20 ans sur l'EP, des mesures incitatives en 2004 et, malgré tout, un sentiment partagé que la situation n'a guère progressé, voire même régressé dans certains domaines. Ce constat n'est pas l'apanage de la France, il concerne une grande partie des pays développés<sup>10</sup> (à l'exception des pays du Nord de l'Europe où la situation, sans être totalement égalitaire, a fortement progressé dans ce sens). Une question plus triviale se pose finalement : pourquoi les entreprises se sentiraient-elles concernées par le travail des femmes ? Si la réponse est positive, quelles solutions peuvent-elles proposer ?

## **2. L'intérêt de l'entreprise et ses bonnes pratiques**

Faire progresser l'EP dans l'entreprise, c'est d'abord sensibiliser et former les salariés, et les premiers d'entre eux les dirigeants, à la nécessité de cette reconnaissance. Elle doit être inscrite dans la stratégie de l'entreprise.

### **2.1. Pourquoi les entreprises sont-elles concernées par le travail des femmes ?**

Les principes démocratiques, la législation, l'image des organisations, la pression démographique et surtout l'intérêt bien compris des entreprises expliquent les raisons pour lesquelles elles doivent se sentir concernées par le travail des femmes. Des études quantitatives tendent à justifier scientifiquement le bien-fondé de cet intérêt.

#### **2.1.1. L'intérêt bien compris de l'entreprise**

Les deux guerres mondiales et l'évolution des mentalités ont modifié progressivement l'image de la femme au travail. Un pays démocratique ne peut pas faire l'impasse sur la nécessaire égalité des hommes et des femmes dans le travail. L'entreprise, elle-même, modifie progressivement son comportement lorsqu'il s'agit de son intérêt bien compris : image de l'organisation qui assoit sa légitimité, avantage de la diversité des points de vue et besoin en main d'œuvre qualifiée.

10. Cf. notamment aux USA, les poursuites engagées par des salariées pour discrimination sexuelle chez Wal-Mart et à la Banque Morgan Stanley (juin 2004)

Aujourd'hui, l'égalité des hommes et des femmes dans l'entreprise relève du politiquement correct. Les organisations peuvent se faire condamner juridiquement (même si cela reste difficile à prouver) pour salaires inégaux entre les hommes et les femmes, harcèlement sexuel ou discrimination à l'embauche. Des hebdomadaires publient des articles sur des entreprises où il fait bon travailler pour les femmes : « Femmes, les entreprises qui vous aiment »<sup>11</sup>. Les agences de notation elles-mêmes<sup>12</sup> prennent ce critère en considération dans les questionnaires aux entreprises. Cette notation est importante pour les firmes puisqu'elles déterminent souvent les investissements des professionnels, soucieux de l'éthique des entreprises.

La mondialisation elle-même oblige l'entreprise à une plus grande flexibilité et à une adaptation permanente, faisant ainsi des équipes multiculturelles (aussi bien en termes de mixité que de nationalité) un facteur de performance. La mixité est alors considérée dans son aspect différenciation où les hommes et les femmes apparaissent complémentaires. Les multinationales tentent d'optimiser et de tirer profit de cette diversité en renforçant la cohésion de l'entreprise. Les questions qu'elles se posent finalement sont les suivantes : Comment avoir une force de travail multinationale, offrant un reflet plus juste de la société dans laquelle elles opèrent ? Comment présenter un visage local à une clientèle locale ? Ainsi, par intérêt commercial, des entreprises, dont la majorité de la clientèle est féminine, jugent que les femmes sont mieux placées pour estimer les besoins et les goûts de leurs semblables. Les organisations deviennent féministes, non pas par éthique, mais par souci de gagner des parts de marché. Une entreprise de cosmétiques comme L'Oréal<sup>13</sup> a tendance à préférer des femmes, notamment dans ses services commerciaux, même si au niveau du siège les cadres supérieurs, voire les dirigeants sont des hommes.

Un autre facteur intervient en termes de management, c'est l'évolution des méthodes et le passage

11. Le Point, 18 mai 2002. Un mensuel américain « working mother » publie tous les ans, au mois d'octobre, la liste des 100 meilleures entreprises qui se préoccupent du bien-être de leurs salariées, mères de famille.

12. Agences de notation : il s'agit d'organisations qui évaluent les entreprises, non seulement sur leurs performances financières, mais aussi sur leurs performances sociétales et environnementales pour le compte de l'entreprise elle-même ou pour le compte d'investisseurs

13. Chez L'Oréal, les cadres féminins représentent 49% de l'effectif des cadres. Dans le conseil d'administration qui compte 13 membres, seules 2 femmes y ont présentes. L'écart de salaires est de 17,8% au niveau des cadres. Pour le reste du personnel, il est en moyenne de 2%.

d'une gestion guerrière, autoritaire et pyramidale, réputée masculine, à une gestion plus consensuelle, en équipe et de conviction, réputée plus féminine.

Le déficit en cerveaux dans certains domaines (notamment dans les sciences) et le souci de ne pas passer à côté d'un grand nombre de talents constituent également un facteur favorable au recrutement des femmes ou à leur évolution de carrière. À défaut d'hommes, les firmes embauchent des femmes. L'évolution démographique conforte cette tendance ; dans les décennies à venir, le plus grand pourcentage de nouveaux entrants sur le marché du travail sera des femmes. « Se priver de la présence des femmes, c'est se priver d'une importante réserve de compétences. C'est une richesse dont l'entreprise a besoin »<sup>14</sup>, affirme Annika Joelsson, chargée de mission travaillant sur la « diversité hommes-femmes » chez Schlumberger. Il s'agit donc pour les entreprises d'une politique plus pragmatique que volontariste ou idéologique.

Les dirigeants d'entreprises voient donc aujourd'hui dans le recrutement et la promotion des femmes un moyen non seulement d'améliorer l'image de leur entreprise, mais encore de rester compétitif dans l'avenir et éventuellement de réexaminer leur mode de fonctionnement à la lueur de l'arrivée des femmes dans leur organisation. Dans son étude, Catalyst (2004) montre que les entreprises qui se préoccupent des carrières des femmes sont plus motivées par la rentabilité que par l'égalité. 78% des 500 directeurs généraux interrogés par le magazine Fortune 500 ont cité « la présence accrue des femmes talentueuses », comme une motivation pour augmenter la représentation des femmes<sup>15</sup>.

### **2.1.2. Une justification quantitative : l'existence d'un lien entre la performance des entreprises et la mixité de la main d'œuvre**

Des études américaines (il n'existe à priori pas d'études françaises) montrent qu'il existe un lien entre les performances financière, humaine et commerciale et la diversité femmes/hommes dans les entreprises.

Ainsi, l'étude de Catalyst (2004) démontre que les entreprises, où les femmes sont nombreuses dans le « top management », ont des performances financières

supérieures à celles qui ont peu ou pas de femmes à ce niveau<sup>16</sup>.

L'introduction de la mixité peut également avoir une influence sur les cours de bourse. Wrigth et alii (1995) observent ainsi l'évolution des cours de bourse des entreprises qui ont reçu un prix pour leur programme de discrimination positive ou au contraire ont été condamnées pour discrimination. Les auteurs démontrent que cet effet d'annonce influence les cours de bourse et incite les investisseurs à valoriser ces initiatives. Cet article met en évidence qu'une gestion efficace des ressources humaines dans l'entreprise augmente son avantage compétitif.

Une autre étude américaine, menée par Welbourne (1999), établit un lien entre le pourcentage de femmes dans l'équipe dirigeante et les performances financières de l'entreprise. Son étude porte sur un échantillon de firmes au moment de leur introduction en bourse. L'auteur observe sur le court terme comme sur le long terme (trois ans) une hausse des cours et de la rentabilité de l'entreprise. Les investisseurs paraissent déceler un signal dans la présence des femmes dans le management.

Au niveau des ressources humaines, la mixité apparaît également comme un avantage concurrentiel. Selon Watson (1993), la diversité rend le travail en équipe plus efficace, grâce notamment à la variété des solutions proposées, même si à court terme, la gestion de ces équipes peut paraître plus difficile. Thomas et Ely (1996) montrent qu'une gestion efficace de la diversité a un impact fondamental sur le moral des salariés. Schwartz insiste sur le fait qu'il est particulièrement décourageant pour un salarié de ne pas être reconnu dans son travail et de ne pas avoir de perspective de carrière. Les femmes qui sont souvent dans de telles situations sont alors démotivées, ont une moindre productivité, éprouvent un sentiment de frustration et finissent par quitter l'entreprise. Une enquête de Catalyst en 1998 montre que 70% des femmes sont prêtes à quitter leur emploi si elles ne sont pas satisfaites dans la gestion de leur carrière. L'exode des femmes managers coûte cher aux entreprises. Ce coût est d'autant plus élevé que les femmes partent chez les

14. Article APEC « Management : où sont les femmes ? », 3 mars 2000

15. cité par par S. Belghiti, (2002)

16. L'échantillon de Catalyst concerne 353 entreprises Les 2 indicateurs retenus pour mesurer La performance financière de l'entreprise sont : Return On Equity (ROE) et Total Return to Shareholders (TRS)

concurrents ou créent une entreprise dans le même secteur d'activité.

La diversité peut être aussi au service des performances commerciales. L'innovation est d'autant mieux stimulée qu'elle est perçue par une main d'œuvre représentative. Dans la mesure où une grande partie des achats sont effectués par les femmes, il est important pour l'entreprise de mettre en avant son respect de l'EP. Selon Le Quéau<sup>17</sup>, quatre français sur cinq se déclarent prêts à défendre l'EP femmes/hommes par leur consommation. Le label égalité, créé cette année, répond à ce souci des consommateurs

## 2.2. Les bonnes pratiques

Ainsi, sous la pression des parties prenantes, de la législation et de leurs intérêts bien compris, certaines entreprises mettent en place, volontairement ou non, des bonnes pratiques pour favoriser l'embauche des femmes, mais aussi leur déroulement de carrière. Ces actions peuvent être classées en cinq catégories<sup>18</sup>.

- Des actions de sensibilisation et de formation. Pour lutter contre les stéréotypes, pour montrer l'intérêt de la direction sur ce sujet, des entreprises mettent en place des actions de formation et de sensibilisation à tous les niveaux. Seule une prise de conscience collective sur la nécessité de l'EP pourra faire avancer le sujet.
- Des bonnes pratiques de recrutement. Certaines entreprises mettent en place des politiques accordant une priorité systématique (voire des quotas) à l'embauche des femmes sur les hommes, à compétence égale. D'autres interpellent les DRH lorsqu'il apparaît que, dans un service, aucune femme n'accède au processus de recrutement et qu'aucune femme n'est jamais embauchée, en dépit de candidatures féminines. Ces bonnes pratiques peuvent concerner l'ensemble des postes à pouvoir ou seulement certaines catégories de personnel, notamment les cadres.
- Des bonnes pratiques de promotion. Elles concernent surtout les femmes cadres. Il s'agit de repérer les

femmes à haut potentiel et de faciliter leur promotion grâce au coaching ou au tutorat. L'entreprise s'assure que les femmes ne se heurtent pas au plafond de verre en employant des mesures plus ou moins directives : incitation, interpellation des directions des ressources humaines (DRH) qui n'ont pas de femmes sur la liste des hauts potentiels, ou encore plus directif l'existence de demande explicite d'identification de candidates internes pouvant accéder à des postes de direction. Il est cependant difficile de juger si le manager fait une différence entre les sexes lors des promotions ou des augmentations de salaires.

- Des bonnes pratiques favorisant la mobilité professionnelle des femmes. Elles se font notamment par le biais de réseaux. Ainsi, General Electric a créé « l'European Women Network », réseau intranet des filiales européennes qui vise à favoriser les évolutions de carrières des femmes au sein du groupe. Il en est de même avec le réseau « Elle » proposé par IBM ou avec le réseau « Great place for women work » chez Accenture.

- Des bonnes pratiques par une assistance personnelle. Elle vise à permettre aux salariés (qu'il s'agisse de salariés masculins ou féminins) de concilier plus facilement leur vie professionnelle et leur vie privée par la création de services appropriés dans l'entreprise : service de nettoyage, appel d'un médecin, mini-marché, livraison des courses au parking de l'entreprise, service pour une nounou de remplacement, dépannage de la voiture ... Les crèches d'entreprise sont peu nombreuses ; elles accueillent 7 000 enfants dans 224 crèches, soit seulement 7% des effectifs des autres crèches. Certaines entreprises participent aux frais de garde des enfants. Elles proposent des services de baby-sitter pour les enfants malades ou accordent des jours de congés supplémentaires pour leur garde.

- L'aide au retour de congés de maternité et de congé parental. Les salariés (le plus souvent des femmes) ne doivent pas être pénalisés dans leur déroulement de carrière par ces congés, ce qui signifie que la DRH doit les suivre scrupuleusement. De nombreuses entreprises donnent aujourd'hui l'exemple dans ce domaine. Certaines d'entre elles commencent à s'intéresser à la gestion des carrières de leurs employées féminines. À la lisière des politiques de promotion et des politiques conciliant vie professionnelle et vie privée, elles mettent en place des politiques de lissage des carrières,

17. P. Le Quéau (2000), « Le consommateur sensible à la parité des droits hommes-femmes au travail », Consommation et modes de vie, CREDOC, vol. mars, n°142

18. Cette classification a été établie par F. de Bry et J. Ballet (2004) à partir d'un échantillon de 117 entreprises françaises. Il s'agit de données recueillies dans la presse et différents ouvrages. L'échantillon ainsi constitué n'est pas représentatif, mais donne une première photographie de ces bonnes pratiques.

notamment en évitant les ruptures trop brutales lors des congés de maternité. Elles proposent par exemple à la salariée de garder le contact avec l'entreprise durant le congé, notamment grâce aux technologies informatiques. Plus rarement, elles procèdent à une formation de quelques jours au retour de ce congé.

L'objectivité incite à ne pas rendre l'entreprise responsable de toutes les inégalités qui existent entre les femmes et les hommes. Le système social maintient cette infériorité de la femme aussi bien dans la vie professionnelle que dans la vie familiale. La parité dans l'entreprise est très discutée opposant les partisans de l'universalisme républicain aux partisans de la discrimination positive. Les firmes seront d'autant plus incitées à mettre en place des bonnes pratiques qu'elles seront

convaincues qu'elles sont payantes en termes de compétitivité, de paix sociale ou d'image. Cependant, ces mesures doivent concerner l'ensemble du personnel et non pas seulement les femmes à « hauts potentiels ». Sept types de politique (sans que cette liste soit exhaustive) peuvent ainsi être mis en œuvre : politique de sensibilisation, politique d'alerte, politique de représentation, politique de gestion de la main d'œuvre adaptée, politique salariale égalitaire, politique d'évaluation. Cependant, les entreprises doivent rester très vigilantes sur les effets pervers de certaines bonnes pratiques (exemple : organisation du temps de travail) qui ne concernent que les femmes et aggravent les inégalités sur le lieu de travail.

(voir page 285)

**Tableau 1. Les inégalités entre les femmes et les hommes sur le marché du travail**

	Femmes (en %)	Hommes (en %)
Taux d'activité	62,8	75,8
Taux de chômage	9,9	7,8
Temps partiel	29,4	5,1
Rémunération	Rapport des salaires F/H en %	
- Fonction publique d'État	85,9	
dont cadres	81,6	
employés/ouvriers	88,2	
- Secteur privé	80	
dont cadres	76	
employés	92	
Accès aux postes de responsabilité		
- Chef d'entreprise (+ 10 salariés)	14,9	85,1
- Cadres et professions intellectuelles supérieures	34,3	65,7
Accès aux postes de direction	- 1 femme parmi les patrons des 200 plus grands groupes en France - 7% de femmes dirigeantes parmi les 5 000 premières entreprises françaises	
Retraite	Écart des montants : 34,6% (carrières complètes) 55,8% (toutes carrières)	

Ces chiffres bruts recouvrent évidemment des situations plus nuancées qui sont fonction du secteur d'activité, de l'âge, du poste occupé, du temps de travail ou encore de la nature du contrat de travail.

## Bibliographie sélective

- APEC, « Management : où sont les femmes ? », 3 mars 2000
- Ballet J. et de Bry F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Le Seuil
- Belghiti S. (2002), « Les femmes cadres et le plafond de verre », Colloque AGRH Nantes
- Bry (de) F. et J. Ballet (2004), « Responsabilité sociale de l'entreprise et gestion des ressources humaines : la parité femmes/hommes et le plafond de verre », Colloque AGRH Montréal
- Bry (de) F. et J. Ballet (2004, à paraître), *La place des femmes dans l'entreprise*, Paris, Le Seuil
- Cadres CFDT (2004), « Inégalités professionnelles », *Revue*, n°408, janvier
- Catalyst (2001), *Women in financial services : the word on the street*
- Catalyst (2004), *Connecting corporate performance and gender diversity*
- Code du travail (2003), Editions Dalloz
- Duchénaut B. et Orhan M. (2000), *Les femmes entrepreneurs en France*, Paris, Seli Arslan
- Franchet S. et Lacourcelle C. (2004), « Coup d'accélérateur pour l'égalité professionnelle » *Entreprise et carrières*, n°706, 2-8 mars, p. 6-8
- Gadrey N. (1992), *Hommes et femmes au travail. Inégalités, différences, identités*, Paris, L'Harmattan
- INSEE (2004), « Femmes et hommes. Regards sur la parité », Col. Références
- Landrieux-Kartochian S. (2002), « Gérer la diversité des ressources humaines, un enjeu stratégique : l'intégration des femmes dans le management », Colloque AGRH Nantes
- Le Quéau (2000), « Le consommateur sensible à la parité des droits hommes-femmes au travail », *Consommation et modes de vie*, CREDOC, n° 142, mars
- Liaisons sociales Quotidien (2004), « Vers un accord unanime sur l'égalité professionnelle », n° 14087, 3 mars, p.1-2
- Lunghi Christina (2003), *L'égalité professionnelle en pratique*, Paris, Éditions d'organisation
- Milewski F. et Périvier H.(2004), « Travail des femmes et inégalités », *Revue de l'OFCE*, juillet, n° 90
- ORSE (2004), « L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises : entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la RSE », *Etude ORSE n° 5*, février
- Schwarz F. (1992), « Women as a business imperativ », *Harvard Business Review*, , vol. mars-avril, p. 105-113
- Taquet F. (2001), « La loi relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes », *La Semaine Juridique*, Édition Générale, n°24, juin, p. 1145-1147
- Thomas D. A. et Ely R.J. (1996), « Making different matter : a new paradigm for managing diversity », *Harvard Business review*, vol. sept-oct, n°3, p.79-90
- Watson W.E. Kumar K. (1993), « Cultural diversity's impact on interaction process and performance : comparing homogeneous and divers task groups », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n°3, p. 590-602
- Welbourne T.M. (1999), « Wall Street likes its women : an examination of women in the top management teams of initial public offerings », *Working papers series*, CAHRS Cornell University, n°7
- Wright P., Ferris S.P., Si Hiller J. et Kroll (1995), « Competitiveness through management of diversity : effects on stock price valuation », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°1, p. 272-287
- Zeitoun T.A. (2004), *Femmes d'influence et gouvernement d'entreprise*, Paris, Action de femmes

