



CREER UNE CULTURE D'EGALITE DE GENRE DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE

**EQUAL soutient les partenaires sociaux comme
acteurs du changement**

1. LE POTENTIEL SOUS-UTILISE DES FEMMES

En dépit des taux élevés de chômage, dans de nombreux Etats membres les entreprises rencontrent des difficultés pour attirer des salariés qualifiés et renforcer le socle de qualifications de leur main d'oeuvre. Maximiser la contribution économique des femmes est une réelle stratégie pour relever ces défis, mais trop peu d'employeurs sont conscients du potentiel non valorisé des femmes.

Au cours de la dernière décennie, ce potentiel féminin s'est considérablement accru¹. Dans la plupart des Etats membres, les filles dépassent les garçons en terminant avec succès l'enseignement secondaire. Les femmes constituent la majorité (58%) des diplômés de l'enseignement supérieur et sont en nombre croissant dans des domaines masculins comme les mathématiques, les sciences et le génie civil. Mais ces avancées ne se reflètent pas encore dans les positions qu'elles occupent sur le marché de l'emploi. Les femmes sont cantonnées dans un nombre restreint de secteurs économiques et de métiers comme la santé, le social et l'éducation, ainsi que dans l'administration et le commerce. Même si de plus en plus de femmes accèdent aujourd'hui à des postes de haut niveau, les hommes sont toujours deux fois plus nombreux à occuper des postes d'encadrement et trois fois plus nombreux dans les postes de direction.

De plus, faute d'une organisation du travail tenant compte des responsabilités familiales et de services répondant à leurs besoins, les salariées ayant des enfants ou d'autres personnes dépendantes à leur charge sont souvent empêchées de développer pleinement leur potentiel. Trouver un équilibre entre le travail et les engagements familiaux est toujours perçu principalement comme un problème de femmes : ce sont donc elles qui doivent trouver des solutions. Environ 37% d'entre elles optent pour le temps partiel (contre 6,5% des hommes) et en payent le prix : moins de possibilités de formation et de progression de carrière, niveaux inférieurs de salaires, accès réduit aux rémunérations complémentaires et aux allocations sociales. Celles qui travaillent à plein temps sont confrontées à la lutte quotidienne pour être tout à la fois des salariées de valeur, des épouses et des mères dévouées, et de bonnes ménagères. Cette double charge affecte manifestement leurs performances et de leur productivité et est une source d'absentéisme et de turnover. Ils sont une minorité les employeurs qui réalisent que la performance globale de leur entreprise peut être améliorée par une organisation du travail flexible et soucieuse des impératifs familiaux des salariés.

POLITIKES EUROPEENNES : DES AVANCEES – MAIS LES INEGALITES PERSISTENT

Le **Rapport de la Commission européenne sur l'égalité entre les femmes et les hommes 2005** pointe que tandis que les écarts de genre se resserrent dans l'éducation et la formation, la ségrégation dans les secteurs et les métiers et les écarts de salaires demeurent presque inchangés. Le rapport souligne que la participation croissante des femmes au marché de l'emploi renforcera le potentiel économique de l'UE et renforce la cohésion sociale.

En relançant la Stratégie de Lisbonne lors du Conseil de printemps 2005², les chefs d'état et de gouvernement ont confirmé l'objectif de plein emploi et de cohésion sociale pour l'UE. Ils ont souligné l'importance de l'égalité des chances pour les femmes et les hommes dans l'effort à mener pour accroître la participation au marché de l'emploi et investir dans les ressources humaines. Les mesures pour aider les gens à concilier leur travail et leur vie de famille, y compris les services de soins aux personnes, sont explicitement citées comme une stratégie cruciale en la matière. Le Conseil a non seulement appelé à l'action les gouvernements à tous les niveaux, mais aussi les partenaires sociaux à jouer un rôle pro-actif pour assurer l'égalité de genre sur le lieu de travail.

¹ [Rapport](#) de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des régions sur l'égalité entre les femmes et les hommes, 2005; COMM (2005) 44 final

² [Conseil de l'Union européenne](#), Bruxelles, 23 mars 2005, 7619/05, Concl1

2. EQUAL CREE UNE SITUATION GAGNANT-GAGNANT POUR LES ENTREPRISES ET LES SALARIES

Dans de nombreux Etats membres, EQUAL a tracé la voie pour le développement d'une nouvelle culture dans les entreprises et dans le dialogue social, culture qui intègre la dimension de genre tout en générant des avantages économiques en termes d'amélioration de la productivité et de la compétitivité. Ce processus de changement a impliqué une démarche multi-dimensionnelle pour combler les écarts de genre sur le marché du travail et les activités menées ont aidé à stimuler les perspectives d'emploi et de carrière pour les femmes et pour les hommes, en particulier dans les secteurs économiques et les métiers où ils étaient sous-représentés. D'autres éléments clés ont joué un rôle : des programmes d'équilibre vie-travail intégrés dans une gestion visionnaire des ressources humaines, et des stratégies pour dépasser les attitudes traditionnelles et les stéréotypes de genre qui constituent toujours des obstacles de taille dans la recherche d'un marché de l'emploi plus juste.

2.1. LES PARTENAIRES SOCIAUX COMME ACTEURS DU CHANGEMENT

Un sens bien compris de leurs intérêts, et en particulier le besoin urgent d'atténuer les conséquences de l'évolution démographique, ont poussé les partenaires sociaux à prendre l'initiative pour concevoir, expérimenter et diffuser les différentes activités d'EQUAL.

L'[initiative](#) prise par les syndicats suédois du bâtiment est un bon exemple de cette stratégie. Jusqu'à maintenant, dans ce secteur, les postes d'ouvriers comme ceux d'employés étaient toujours occupés par des hommes, suédois. Une partie croissante de la main d'oeuvre actuelle atteignant l'âge de la retraite, ce bastion "d'hommes blancs" est confronté à une diminution dramatique de son recrutement habituel. Les entreprises du secteur estiment qu'elles devront pourvoir à 90.000 emplois dans les dix ans à venir; et les syndicats du bâtiment qu'ils devront trouver 120.000 nouveaux membres s'ils veulent maintenir leur statut et leur rôle comme partenaires sociaux. Cette situation a donc poussé **employeurs et syndicats à s'engager ensemble, pour la première fois, à combattre la discrimination et la ségrégation**. Dans le cadre d'EQUAL, ils ont convaincu de nombreuses entreprises du bâtiment, y compris les leaders du marché, de se joindre à leurs efforts. Ensemble, ils ont affronté les attitudes négatives des autres travailleurs et des chefs de chantier envers les femmes et les immigrés, ils ont fait des efforts considérables pour attirer ces publics dans les métiers du bâtiment et ils ont créé un environnement de travail qui incite les femmes à rester dans ce secteur.

Un autre exemple, au [Royaume Uni](#) montre une réaction similaire. L'organisme national de formation du secteur des transports a démarché les entreprises du secteur privé pour leur faire comprendre l'urgence de mener des politiques d'égalité de genre et de diversité. Alors qu'ils voulaient bien reconnaître la nécessité de telles mesures sur un plan juridique et moral, les employeurs ont été **poussés à l'action par le "choc" des données démographiques** : en apprenant qu'en 2010, 20% seulement de la main d'oeuvre serait blanche, masculine, sans handicap et âgée de moins de 45 ans, et que plus de 80% de la croissance de la main d'oeuvre serait le fait des femmes, de nombreuses entreprises ont réalisé l'opportunité qu'offrait EQUAL pour mettre en place de nouvelles procédures de recrutement et de sélection. Apprenant qu'il leur manquerait environ 75.000 chauffeurs d'ici 2010 si leurs entreprises ne diversifiaient pas leur main d'oeuvre, les employeurs ont développé une forte motivation pour chercher et trouver les moyens nécessaires pour attirer de nouveaux salariés.

2.2. LES ACTIONS PILOTES FONT LA DIFFERENCE

Dans toute l'Europe, EQUAL a offert aux entreprises une chance unique d'expérimenter de nouvelles politiques du personnel à même **d'attirer et de retenir des personnels qualifiés**. Dans de nombreux cas, les modes d'organisation du temps de travail flexible qui prennent en compte les besoins des salariés ayant des charges de famille se sont avérées être de réels succès qui ont bénéficié à la fois aux employeurs et aux employés. La direction, l'encadrement, les syndicats et les comités d'entreprise ont été impliqués dans la mise en place des nouveaux modèles afin que ceux-ci soient vraiment définis sur mesure par rapport à la situation spécifique de chaque entreprise. Pour gagner la confiance et s'assurer l'engagement de ces acteurs clés, les projets ont organisé des **briefings pour la direction** et des **séminaires de formation pour les services des ressources humaines**.

Pour créer les conditions optimales pour les expériences pilotes dans six grandes organisations, un [partenariat irlandais](#) a mis en place des groupes de travail paritaires direction / syndicats. Ceux-ci ont

été le moteur du **développement de multiples formes de travail flexibles**, allant bien au-delà du traditionnel temps partiel. Les dispositifs proposés ont été très divers : le travail en trimestre avec 4 à 14 semaines de congé utilisables pendant les vacances scolaires mais aussi pour se former ou voyager, le partage de postes comme argument de recrutement pour attirer des femmes; les semaines compressées et le télé-travail. Environ 7.000 salariés ont participé à ces projets pilotes, dont 54% de femmes. La direction des six organisations a convenu que ces **nouveaux modèles** non seulement n'avaient aucun effet négatif sur la marche de l'entreprise mais contribuaient à **améliorer la satisfaction au travail et la productivité**. A ce jour, 80% à 90% des politiques du personnel dans chacune de ces organisations sont basés sur les réalisations d'EQUAL.

En France, un **partenariat** initié et conduit par une chaîne d'hôtels a cherché à réduire le taux de turnover et d'absentéisme de son personnel féminin. Grâce à EQUAL, cette entreprise a pu tester des horaires de travail visant à **réduire les inconvénients d'une trop grande flexibilité des emplois**, habituelle dans ce secteur. De nouvelles solutions ont par exemple été trouvées pour les réceptionnistes qui, dans le passé, avaient deux moments d'heures de pointe : le matin avec le départ des clients et le soir avec les arrivées. Les heures libres entre les deux ne contribuaient pas véritablement à améliorer la vie de famille, les salariés devant repartir pour leur horaire du soir au moment où leurs enfants et leur conjoint rentraient à la maison. Un programme misant sur les pluri-compétences a changé la situation. Les employés ont été formés pour travailler à plus d'une tâche : ainsi, dans la même journée, une personne peut commencer à la réception et servir ensuite au restaurant. Les responsables des ressources humaines peuvent maintenant proposer **des journées complètes au lieu d'horaires coupés**; cette approche aide également les salariés à développer leur carrière et à augmenter ainsi leur rémunération.

2.3. LES AUDITS DE GENRE : UNE ETAPE DECISIVE VERS LES PLANS D'EGALITE

L'audit de l'impact de l'environnement de travail, des profils de postes et de l'organisation du travail sur les femmes et les hommes est à la base des plans d'égalité hommes-femmes dans les organisations publiques et privées. En particulier dans les Etats membres du Sud, les partenariats EQUAL dans ce domaine ont été menés par les syndicats. Ils ont souvent réussi à intégrer ces plans dans les **accords collectifs au niveau de l'entreprise ou du secteur**. Ils ont porté en priorité sur la formation et les procédures de recrutement et de sélection, mais aussi sur une reformulation des critères de promotion et de progression de carrière. Les accords s'appliquent à tous les salariés, mais incluent souvent des actions spécifiquement destinées à améliorer la situation des femmes.

Mené par le principal syndicat, un **partenariat portugais** a réussi à auditer la situation des femmes et des hommes au travail dans 19 entreprises. Les résultats ont montré que dans la quasi-totalité d'entre elles, les femmes faisaient l'objet de discriminations sous différentes formes : accès restreint à certains postes, perspectives de carrière moindres, rémunérations inférieures dans les catégories où elles étaient en majorité, et pertes de certains droits suite au congé de maternité. Certaines pratiques mises en évidence affectaient tous les salariés, hommes et femmes : niveaux de rémunération, précarité de l'emploi et mauvaises conditions de travail. Les employeurs ont commencé par nier l'existence de ces pratiques discriminatoires. Deux firmes, qui avaient participé avant à des projets NOW, ont pu démontrer comment le recrutement de femmes qualifiées à des postes techniques avait nettement amélioré les performances et la productivité de l'entreprise. Ces exemples fournis par leurs pairs ont aidé les employeurs à comprendre **les avantages économiques que peut apporter l'égalité de genre comme élément des politiques du personnel**. Résultat : des accords collectifs ont été signés entre la direction et les représentants des salariés des 19 entreprises.

A partir des résultats d'un audit de genre dans une centaine d'entreprises de la région de Barcelone, un **projet espagnol** coordonné par un grand syndicat régional a révélé que même si 50% des entreprises affirmaient avoir un programme d'égalité des chances pour promouvoir les femmes au sein de l'organisation, seules 6,5% d'entre elles appliquaient des politiques spécifiques de conciliation. Dix grandes entreprises ont été sélectionnées pour tester des modèles d'équilibre vie-travail, incluant des **horaires plus flexibles et respectueux de la vie de famille**, des congés et une politique "d'éteindre la lumière" à 20 heures dans tout le bâtiment pour veiller à ce que les heures supplémentaires ne soient pas en conflit avec les responsabilités familiales. Toute une gamme de **services directs aux salariés** était proposée dans le même temps : blanchisserie, achats et livraison à domicile, dépannages et réparations, garde d'enfants et de personnes âgées, facilités de transport. Accompagnés par des séminaires de sensibilisation et de formation pour les cadres et les représentants syndicaux, ces dispositifs ont amélioré les performances des femmes chargées de

famille et réduit l'absentéisme. Résultat de toutes ces activités : de nouvelles solutions de conciliation ont été introduites dans les accords collectifs.

2.4. LES PARTENARIATS TERRITORIAUX : UN CADRE IDEAL POUR LE CHANGEMENT

Joindre leurs forces à celles d'autres acteurs clés dans leur territoire a aidé aussi bien les entreprises que les partenaires sociaux à renforcer leurs politiques et leurs pratiques d'égalité de genre et à créer un environnement porteur pour en assurer la pérennisation et le développement ultérieur. La plupart des initiatives présentées ici n'auraient pas pu se réaliser sans impliquer d'autres partenaires.

Pour attirer des jeunes, des femmes et des immigrés dans des secteurs marqués par des déficits de compétence, les employeurs et les syndicats ont coopéré avec succès avec les services d'orientation, les écoles, les universités et les centres de formation. **Les entreprises ont "adopté" ou "parrainé" des établissements d'enseignement** autour d'elles et proposé des stages de découverte et des jobs d'été, permettant ainsi aux élèves de se faire une meilleure idée des différents métiers. Les stages en entreprise ont souvent été des tremplins pour un emploi régulier ou une nouvelle carrière. Outre la mise en place de cette coopération pratique, les partenariats EQUAL ont joué un rôle crucial dans la **formulation de nouvelles politiques en matière d'éducation et de formation**. Au Danemark, EQUAL a réussi à introduire une dimension de genre dans le système national d'orientation scolaire et professionnelle : la nouvelle législation adoptée en 2004 a bénéficié de la contribution d'EQUAL, ainsi que la formation mise en place pour les conseillers d'orientation.

Les alliances avec les décideurs et les praticiens des politiques de l'emploi, en particulier au niveau régional et local, ont été une autre composante des efforts des entreprises pour améliorer l'équilibre vie-travail de leurs salariés. Plusieurs partenariats en Espagne et en France ont simultanément aidé les employeurs à introduire des politiques de conciliation, et les municipalités à réduire le chômage en créant des **services de soins aux personnes et de soutien aux familles**. Ces services, dont les coûts ont été partagés entre les entreprises et les communes ont créé **des centaines d'emplois pour des femmes inactives ou au chômage**.

Enfin, EQUAL a initié ou renforcé la **coopération entre le monde de l'entreprise et les agences d'égalité de genre et les ONG**. Ceci était particulièrement important pour les PME qui, contrairement aux grandes entreprises, disposent rarement en interne d'un conseiller à l'égalité. Dans les régions italiennes de Lombardie et de Vénétie, EQUAL a mis sur pied un système de centres ressources pour l'égalité de genre. Ceux n'aident pas seulement les femmes de tous âges, de tous niveaux et de toutes origines ethniques à accéder au marché de l'emploi et à faire une carrière; ils apportent également **du conseil et de l'expertise aux employeurs** qui souhaitent valoriser ce potentiel et/ou aider leurs salariés à trouver un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Un exemple en Ecosse illustre le rôle clé des commissions d'égalité des chances pour **combler les écarts de salaires**. EQUAL a initié une campagne pour aider les entreprises à réaliser des audits de rémunérations et à mettre en place des plans d'action pour combattre les inégalités de salaire. Le projet a également engagé les syndicats à faire de l'égalité de salaires une priorité d'action et soutenu les associations qui aidaient les femmes à faire valoir leurs droits.

Les exemples mentionnés ci-dessus ne représentent qu'une petite partie de la masse de bonnes pratiques générées par EQUAL dans toute l'Europe. Sur la base de ces bonnes pratiques, le **Groupe thématique européen sur l'égalité des chances (GTE 4)** a élaboré un Modèle européen d'approches globales de l'égalité de genre, combinant les concepts et les stratégies nécessaires pour éliminer les écarts hommes-femmes et la ségrégation du marché de l'emploi, améliorer la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale pour les femmes et les hommes, et pour dépasser les rôles et les stéréotypes traditionnels en matière de genre. Le modèle intègre tous les éléments nécessaires pour concevoir et mettre en oeuvre des politiques et des pratiques globales d'égalité de genre dans un contexte territorial. Il présente l'ensemble "idéal" des moyens pour parvenir à la parité qu'on ne trouve, jusqu'à maintenant, réunis dans aucun Etat membre. Au niveau d'un territoire, ce modèle peut servir de schéma directeur pour tous les responsables politiques décidés à faire de l'égalité de genre une réalité pour les femmes et hommes. Des informations complémentaires sont disponibles sur les pages consacrées à l'égalité des chances sur le [site d'EQUAL](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/activities/etg4_fr.cfm).

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/activities/etg4_fr.cfm