

GTE 4: UN MARCHÉ UNIQUE DU TRAVAIL POUR TOUS EQUAL FAIT AVANCER LA DESEGREGATION HORIZONTALE ET VERTICALE

INTRODUCTION

Ce document présente les principaux résultats des activités du Groupe thématique européen sur l'égalité des chances (GTE 4) sur la déségrégation hommes-femmes dans le marché de l'emploi. Menées en 2003 et 2004, ces activités ont permis d'identifier les éléments clés des politiques et des pratiques nécessaires pour promouvoir plus de diversité de genre dans le monde du travail. Le rapport complet des résultats travaux du GTE 4 en la matière se trouve dans deux chapitres de son "Document vivant" : l'un sur la déségrégation horizontale, l'autre sur la déségrégation verticales.

1. LA SEGREGATION DE GENRE SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI EN EUROPE

Le Rapport de la Commission européenne sur l'égalité entre les hommes et les femmes 2005¹ confirme la tendance de ces dernières années² : les écarts entre garçons et filles dans l'enseignement se resserrent dans l'UE et, dans la plupart des Etats membres, **les femmes atteignent des niveaux d'études plus hauts que les hommes**. Les filles quittent moins l'enseignement obligatoire sans certificat que les garçons et elles sont la majorité des élèves de l'enseignement secondaire supérieur, avec des variations considérables allant de 80% en Finlande et en Suède à moins de 60% dans les autres pays. On observe pourtant des différences systémiques à travers toute l'Europe.

Les jeunes filles sont plus souvent inscrites dans l'enseignement général, tandis que les garçons optent pour les filières techniques et professionnelles; et plus de filles que de garçons achèvent leurs études secondaires supérieures. Plus de femmes que d'hommes vont donc ensuite à l'université et les filles forment la majorité des étudiants des filières tant générales qu'à visée professionnelle. Elles représentent la majorité (56%) des diplômées au premier niveau mais aux niveaux plus avancés de la recherche, les hommes constituent 61% des diplômés. Le choix des études reste stéréotypé par sexe. Entre 70 et 80% des étudiants en ingénierie, techniques industrielles, bâtiment, sciences, mathématiques et informatique sont des hommes. Et les deux tiers des étudiants en lettres, sciences de l'éducation, sciences humaines, santé et travail social sont des femmes.

Toutefois, ces avancées ne se traduisent pas encore dans la place des femmes sur le marché de l'emploi. Même si la participation des femmes au marché de l'emploi est passé progressivement de 50% à 55,6% au cours de la dernière décennie, les disparités entre hommes et femmes persistent. L'écart de genre est 15,8% dans l'emploi et de 1,7% pour le chômage. La ségrégation par secteurs et par métiers continue à être l'un des principaux obstacles à l'égalité de traitement en matière d'emploi et de salaires. En 2000, 48% des femmes occupant un emploi étaient cantonnées dans quatre secteurs d'activité seulement : la santé et les services sociaux, l'éducation, l'administration publique et le commerce de détail. Par contraste, un tiers seulement des hommes travaillaient dans quatre secteurs : le bâtiment, l'administration publique, le commerce de détail et les services aux entreprises.

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 Eurostat: La vie des femmes et des hommes en Europe. Un portrait statistique, 2002;

Enfin, même si les chiffres au niveau européen montrent une participation féminine plus importante que celle des hommes à l'éducation permanente et à la formation continue, l'accès à ces formes d'apprentissage tout au long de la vie est souvent rendu plus difficile par les problèmes d'équilibre vie-travail et par un manque de formations appropriées dans les secteurs dans lesquels elles travaillent.

2. DESEGREGATION HORIZONTALE

Les bonnes pratiques d'EQUAL pour lutter contre les écarts de genre au niveau des secteurs et des professions constituent une contribution de valeur à la diversification et à l'amélioration des compétences de la main d'oeuvre européen dans son ensemble. Parmi les différentes approches d'EQUAL, ce sont celles qui ont intégré différents éléments des meilleures politiques de déségrégation qui sont les plus à même de générer des changements positifs et durables.

2.1. ELARGIR LES CHOIX PROFESSIONNELS

Dans plusieurs Etats membres, les Partenariats de développement (PDD) EQUAL soulignent la nécessité de s'attaquer aux stéréotypes de genre dès le plus jeune âge. Dans l'enseignement, et même au niveau pré-scolaire, ce ne sont pas les mêmes types d'activités, de comportement et d'attitudes qui sont encouragés chez les garçons et chez les filles. Même si la situation a considérablement évolué aux cours des dernières décennies, les filles ne sont toujours pas systématiquement encouragées à choisir des sujets "masculins" comme les sciences et les technologies. Le plus souvent, les acteurs de l'environnement social des jeunes – leurs enseignants, les conseillers d'orientation, leurs parents et leurs amis eux-mêmes – ne sont pas équipés pour prendre en compte les besoins et les intérêts spécifiques des filles et des jeunes femmes.

2.1.1. Commencer dès l'école primaire et même avant

Les perceptions des rôles masculins et féminins se forment dès la petite enfance. A côté des parents et de l'environnement social immédiat, les lieux d'accueil des enfants peuvent jouer un grand rôle lorsqu'il s'agit d'éviter les stéréotypes de genre. Deux PDD ont entamé le processus avant même l'école primaire.

- "WomenIT" est intervenu dans les **jardins d'enfants**, avec des jeux de rôle, des jouets et des jeux pour inspirer et encourager les filles à utiliser la technologie. Les enfants ont eu la possibilité de jouer avec des jeux de construction, de créer des animations et d'utiliser des objets techniques comme des ordinateurs et des appareils photo numériques. Ils ont aussi observé le travail domestique et présenté les résultats de leur étude sur les tâches des pères et des mères, puis ont discuté des raisons de cette répartition par sexe.
- "Mirror" a lancé une campagne pour stimuler la créativité et l'inventivité **des filles et des garçons de 6 à 12 ans**, tout en développant leur persévérance et leur sens du travail en équipe. En collaboration avec les Industries technologiques finlandaises, le projet a organisé des concours régionaux et nationaux pour concevoir et réaliser un jouet mobile du futur.

2.1.2. Dans l'enseignement secondaire

Plusieurs PDD ont reconnu la nécessité d'organiser des **activités spécifiques pour les filles**, comme des clubs, des classes ou des groupes, basées sur **leur façon différente d'apprendre**. Des études ont montré que pour acquérir des connaissances et des compétences, elles ont besoin d'un contexte cohérent et d'un but (à quoi ça sert), plutôt que d'une somme d'informations techniques (comment ça marche).

- En Allemagne, le PDD "Gender Mainstreaming in the Information Society" (GM InfSo) a réalisé des **matériels d'e-learning** pour les filles et leurs enseignants, en vue de développer des compétences média de manière interdisciplinaire. De son côté, "Frauen in t.i.m.e" a créé des **clubs d'informatique** spécialement destinés aux filles de 14-15 ans ne disposant pas d'accès à des ordinateurs. Le principal objectif de ces clubs était de renforcer leur confiance en soi par l'acquisition de compétences technologiques et sociales.

- “WomenIT” a aussi mis en place des clubs de sciences, de maths et de technologie ainsi que de nombreuses **initiatives pédagogiques** pour améliorer l'enseignement actuel et futur des technologies de l'information et de la communication (TIC). Dans quelques cas, ces activités étaient également ouvertes aux garçons.
- Les partenaires de "JIVE" ont réalisé un modèle de bonnes pratiques pour promouvoir des **expériences directes** ('la main à la pâte') pour les filles dans l'ingénierie, le bâtiment et la technologie. Le PDD assure maintenant la promotion et le transfert de ces activités dans l'ensemble de ces secteurs professionnels et auprès des organismes de formation.

La plupart de ces mesures étaient complétées par des **activités pour les parents**. Les PDD se sont généralement attachés à leur donner des informations et à les sensibiliser aux possibilités de carrière dans les domaines scientifiques et technologiques où les femmes continuent à être sous-représentées. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont été présentées comme ouvrant des perspectives professionnelles prometteuses, et comme des compétences transversales indispensables dans de nombreuses circonstances de la vie quotidienne et professionnelle.

2.1.3. Formation des enseignants

Une autre stratégie des PDD a consisté à soutenir les enseignants du secondaire en leur proposant du matériel pédagogique, du conseil et de l'expertise pour les aider à développer chez les filles les compétences liées aux technologies, dans un cadre tant scolaire qu'extrascolaire. Les enseignantes, qui peuvent être des modèles de rôles, jouent souvent une part active dans le choix et la réussite des filles en sciences et en technologie.

- En Finlande, le projet "Mirror" de Réseau Technologies pour les Femmes a préparé des **enseignantes** à utiliser les TIC et les réseaux d'information. L'objectif de la formation était d'apprendre à utiliser différents outils pour produire du matériel d'e-learning. Un autre sous-projet est parti d'une recherche sur le genre et l'enseignement des sciences dans les écoles, en particulier les types de démarches et d'outils pédagogiques nécessaires pour motiver les filles à envisager les sciences et la technologies comme une option ou une filière.
- Au Royaume Uni, "JIVE" a réalisé de nouveaux **modules de formation des enseignants**, des matériels et des méthodes portant spécifiquement sur l'enseignement des TIC aux femmes. Ces modules se basaient sur les résultats d'une recherche préliminaire qui avait mis en évidence les besoins des tuteurs en termes de dépannages techniques et de résolution de problèmes et ceux de enseignants concernant la pédagogie et l'e-learning.

2.1.4. Cibler la période d'orientation et de transition

La plupart des efforts des PDD pour élargir les choix professionnels des filles ont porté sur les carrières scientifiques et technologiques, les métiers masculins dans les secteurs en croissance ou présentant des déficits de compétences.

De nombreux projets ont ciblé la transition de l'école à la formation professionnelle ou à l'enseignement supérieur et proposé une très grande variété d'activités : journées d'information, jumelages écoles-entreprises, stages de découverte, camps d'été, stages en entreprises, groupes de discussion, tutorat, mentorat. D'autres aspects importants concernaient des actions spécifiques de sensibilisation et de formation des conseillers d'orientation et des enseignants. Il est important de noter que ces PDD ont traité la transition comme un processus s'étalant sur les dernières années de l'enseignement obligatoire et non sur la dernière année ou le dernier trimestre.

Un groupe de PDD s'est concentré sur **l'accompagnement individualisé des jeunes femmes**. Ils ont organisé toutes une série d'activités pour ces bénéficiaires impliquant, dans certains cas, leurs parents, les employeurs potentiels, les partenaires sociaux et les organismes de formation.

- “GM InfSo” a encouragé le travail en réseau entre les acteurs clés de l'orientation professionnelle et de la formation dans les métiers techniques, l'artisanat et le secteur des TIC : les enseignants du secondaire, les conseillers d'orientation dans les agences de l'emploi, les formateurs et les responsables des ressources humaines dans les PME et les grandes entreprises. “Frauen in t.i.m.e.” a également coopéré avec les Chambres de

commerce pour trouver des femmes du secteur des TIC pouvant intervenir comme modèles de rôles dans différentes sessions d'information.

- Le modèle du PDD "Mirror" intitulé '7-8-9', destiné aux jeunes de 13 à 15 ans, a fait une place spéciale aux filles dans ses activités réparties sur trois années scolaires :
 - Stages pratiques dans des écoles professionnelles et exercices de mathématiques basés sur des situations industrielles réelles (7^{ème} classe)
 - Activités pratiques en physique, chimie et mathématiques au Musée de la technologie (8^{ème} classe)
 - Interventions de femmes travaillant dans l'industrie pour présenter les métiers d'ingénieur et de l'électronique (9^{ème} classe).

2.1.5. Travailler avec les personnels de l'orientation

Quelques PDD ont travaillé explicitement sur le **rôle des conseillers d'orientation**, en combinant différents types d'action. Certains ont travaillé à l'adoption de nouvelles règles exigeant que tout le personnel d'orientation suive des modules sur l'égalité de genre comme partie intégrante de leur formation. D'autres ont produit du matériel de formation continue, notamment sur la généralisation de la perspective de genre dans l'orientation et sur la façon de prendre les questions de genre en compte dans les tests et le conseil, et des outils concrets pour démanteler les stéréotypes. Certains de ces outils ont été présentés sous forme de jeux électroniques interactifs utilisables dans des situations et à des rythmes variables. L'idée était que **la ségrégation horizontale résultant des choix professionnels ne devrait plus être abordée comme une question typiquement féminine**.

- Au Danemark, le PDD "Get A Life, Engineer" a organisé des formations pour les conseillers d'orientation dans les universités et les instituts supérieurs, basés sur différents projets de recherche. Ces séminaires ont porté sur l'influence du genre et des relations de pouvoir dans les processus d'apprentissage des étudiantes en ingénierie et sur les questions de conciliation pour les ingénieurs des deux sexes. Une autre intervention a aidé ces jeunes à approfondir leurs représentations de leur future vie de travail et de famille : des ateliers de "scénario du futur" ont rassemblé des étudiants et des ingénieurs, aussi bien masculins que féminins, pour créer une vision de ce que pourrait être leur vie et aider les étudiants à poser les choix correspondants.
- "WomenIT" a organisé des formations de huit journées sur les questions de genre dans l'orientation, le conseil et recrutement, à l'intention des conseillers d'orientation et des agents des services de l'emploi. Ces cours constituaient également un outil d'accompagnement pour les participants chargé des sous-projets technologiques du PDD dans les écoles.
- "JIVE" a formé des formateurs pour assurer la formation continue des conseillers et des professeurs chargés de l'orientation dans tout le pays. La formation est centrée sur les moyens de dépasser les stéréotypes de genre dans l'information et l'orientation professionnelle : des études de cas, des jeux de rôles et des exercices interactifs permettent aux professionnels de l'orientation de **surmonter leurs propres stéréotypes** et de les doter des arguments nécessaires pour les mettre en question dans les comportements des autres.
- A l'issue d'une étude sur la perception du genre dans l'orientation telle qu'elle est pratiquée au quotidien dans les établissements scolaires, et de l'expérience qu'en ont les jeunes eux-mêmes, le PDD "Youth, Gender and Career" a conçu et organisé des formations pour les conseillers et les professeurs chargés de l'orientation et des séminaires de sensibilisation pour les parents.

2.1.6. Améliorer l'information et l'orientation des femmes adultes

Comme dans les stratégies visant les jeunes filles, de nombreux PDD concernés par l'information et l'orientation des adultes se sont concentrés explicitement sur le rôle des conseillers professionnels et ont combiné les mêmes lignes d'action, souvent en créant en plus des **centres ressources**. Le **travail en réseau avec d'autres acteurs clés de leur territoire** a été une caractéristique de tous ces PDD pour qui l'orientation des femmes adultes était la première étape d'un processus plus long.

- En Italie, le projet "SVI.P.O" a eu pour objet d'élever le niveau de participation des femmes dans toutes les sphères de la vie locale d'une région rurale de montagne. Il a mis en place en réseau de 12 **Centres d'information pour les femmes**, basés dans les bureaux des commissions régionales pour l'égalité des chances et dans les neuf municipalités participantes. Ces centres fonctionnent comme des "guichets uniques" proposant non seulement de l'orientation professionnelle pour les femmes mais aussi une plateforme où les institutions, les entreprises et les syndicats peuvent en permanence venir mettre à jour leur expertise en égalité de genre.
- En Espagne, "Red Adalba" a formé un **groupe de recherche, d'analyse et d'action** pour aider les conseilles d'orientation à devenir plus conscients des questions de genre et les former à fournir des conseils non biaisés. Des sessions de formation ont été organisées pour les agences de l'emploi, les services d'orientation et les départements des ressources humaines, au cours desquelles des experts en parité ont partagé leurs stratégies et leurs outils pour favoriser la déségrégation du marché de l'emploi. Ces sessions ont inclus des jeux de rôle, du travail par projets pour les conseillers, une analyse des prestations; un guide pratique a été réalisé et largement diffusé

2.2. FORMATION PROFESSIONNELLE

Deux approches se dégagent parmi les PDD portant sur la formation des femmes dans des métiers non traditionnels. La première vise à former les femmes dans des **groupes mixtes**, en veillant à

- Concevoir, tester et utiliser des méthodologies tenant compte du genre
- Sensibiliser les formateurs aux besoins des femmes, et les former à la parité
- Assurer des mesures d'accompagnement comme des gardes d'enfants ou des horaires compatibles avec les responsabilités familiales.

La plupart des PDD actifs dans la déségrégation horizontale semblent toutefois convaincus que des actions positives sont nécessaires pour ouvrir des emplois dans des secteurs et des professions marqués par un grand déséquilibre de genre. Cette deuxième approche privilégie les **mesures réservées aux femmes**, qui reprennent les éléments mentionnés ci-dessus en y ajoutant les suivants :

- Les formatrices sont en majorité et sont des modèles de rôle pour les bénéficiaires
- La formation prend en compte les acquis antérieurs, formels et informels, des participantes
- Les meilleures méthodes pédagogiques pour les femmes sont utilisées
- Les sciences et les sujets technologiques sont démystifiés
- Des stages en entreprises sont inclus dans les programmes pour que les participantes fassent l'expérience de la réalité d'une culture de travail masculine et aient l'opportunité de montrer que les femmes y arrivent aussi
- Des réseaux et des groupes d'appui sont mis sur pied et encouragés afin de continuer après la fin du PDD.

2.2.1. Formation initiale

Un petit nombre de PDD seulement ont porté sur la formation professionnelle initiale dans des domaines masculins comme le bâtiment, les transports et certains segments des TIC; ils ont travaillé principalement à **l'amélioration de l'environnement de formation** dans les écoles professionnelles.

- En Suède, "Libra" a conçu une approche multiple contre les stéréotypes dans la formation du **secteur du bâtiment**. Sa démarche inclut des classes réservées aux filles (parce que la présence des garçons peut retarder leur progression), utilisant le théâtre interactif pour montrer la réalité de la vie sur les chantiers et pour stimuler les discussions sur les attitudes vis-à-vis de la race, du genre et de la déségrégation.

2.2.2. Des parcours intégrés pour les femmes adultes

La majorité des projets de déségrégation horizontale ont pourvu aux besoins des **femmes adultes**, souvent en partant des enseignements tirés de l'Initiative antérieure EMPLOI-NOW. Ils ont généralement développé des formations et des mesures d'accompagnement très individualisées, dans des domaines porteurs d'opportunités professionnelles et des métiers dominés par les hommes. Des parcours individuels ont été définis pour les bénéficiaires, depuis le premier contact d'information et d'orientation jusqu'à l'insertion dans l'emploi, et souvent au-delà.

- En Espagne, le PDD "TECNICA" s'est basé sur les résultats de recherches pour élaborer des modules de formation aux **nouvelles technologies** et dans des domaines liés aux technologies; organisés sur mesure par rapport à la fois aux besoins des entreprises locales et aux profils des différents groupes cibles. Après une phase d'orientation, les participantes ont suivi des cours d'informatique, de technologie des énergies renouvelables, d'e-management, de SAP en logistique et de programmation de sites web. Après la formation, les participantes ont eu le choix entre un stage en entreprise ou la réalisation d'une étude de faisabilité de la création de leur propre entreprise, avec du coaching et le soutien continu du PDD dans les deux cas. A la fin du programme, elles avaient la possibilité soit de trouver un emploi, avec l'aide du PDD, soit de bénéficier du parrainage d'une entreprise avant de se mettre à leur compte.
- Aux Pays-Bas, "Equal-in-Tech" s'est occupé de femmes qui voulaient travailler soit sur des **"petits métiers dans et autour de la maison"**, comme la peinture, le bois, le plâtre ou l'électricité, soit créer leur propre entreprise dans ce domaine. Chômeuses entre 18 et 50 ans, les participantes ont été recrutées au cours d'un rigoureux bilan de quatre jours destiné à évaluer leur motivation et la pertinence de leur profil. L'hygiène et la sécurité ont joué un rôle important dans la formation, avec un module spécifique sur la prévention des accidents. Les femmes souhaitant créer leur propre entreprise après la formation ont reçu le soutien direct de l'une des organisations partenaires du PDD.

2.2.3. Nouveaux profils professionnels

Différents PDD ont étudié de près l'évolution récente du marché de l'emploi et identifié des tendances dans **les déficits de compétences et les besoins de qualifications**, ainsi que l'émergence de nouveaux profils professionnels avant que ceux-ci ne soient officiellement reconnus et intégrés dans les systèmes de formation.

- "GM InfSo" a créé des formations pour préparer des femmes avec des diplômes universitaires pour des carrières comme experts en **gestion de la connaissance**, un nouveau profil professionnel basé sur la prise de conscience par les entreprises et les organisations que leur réussite dépend de leur capacité à mobiliser et à utiliser plus efficacement les connaissances de leur personnel. La demande pour ce type de compétences et de services a été détectée dans les grandes entreprises et dans les PME, mais aussi dans le secteur de la consultance, dans les organismes d'enseignement, de formation et de recherche, ainsi que dans les ONG, notamment celles de la coopération au développement.
- "TECNICA" a identifié la protection de l'environnement et le développement des **énergies renouvelables** comme un secteur de croissance dans sa région. Les besoins en techniciens qualifiés a conduit le PDD à former des femmes comme spécialistes des applications pratiques de l'énergie solaire. Les participantes n'avaient aucune expérience dans ce secteur qui n'emploie quasiment pas de femmes. Le PDD a donc mis sur pied un système de suivi individualisé, avec du coaching pendant la formation ainsi que pendant les périodes de stages en entreprises.

2.2.4. Formation des formateurs

Avant de travailler directement avec les bénéficiaires, de nombreux PDD ont commencé par **former les formateurs**. Les connaissances et les compétences des équipes qui informent, conseillent ou forment les publics cibles ont été revues de différentes manières :

- Avec un réseau d'universités, "Red Adalba" créé un **campus virtuel** pour enseigner la médiation sociale dans une perspective de genre. En Espagne, la médiation sociale est un nouveau profil professionnel basé sur une approche inter-disciplinaire des problèmes sociaux tels qu'ils sont perçus par les individus dans les entreprises, les municipalités et les organisations. Ces problèmes sont souvent traités de manière bureaucratique ou technocratique, tandis que la médiation sociale cherche à les aborder du point de vue des individus concernés. La formation a comporté des TIC, de la généralisation du genre et des méthodes de recherche, toutes enseignées par des experts externes. Différentes tactiques ont dû être utilisées pour convaincre les personnels universitaires de revoir leur façon habituelle de fonctionner ! Pour vaincre, par exemple, leur réticence à être formés par des personnes non universitaires et à montrer en public leurs lacunes, les participants ont reçu du matériel qu'ils pouvaient étudier à distance ou en ligne.
- "JIVE" a formé un groupe de **formateurs-ressources** pour introduire de nouveaux matériels pédagogiques dans les organismes de formation. Le processus était organisé de manière à ce que, après avoir suivi une session initiale, le futur tuteur puisse assister en observateur à une formation, puis en co-animer avec un formateur expérimenté avant d'être pleinement qualifié pour fonctionner seul. Le PDD est également intervenu dans tout le pays pour proposer des sessions d'une journée sur comment créer des environnements de formation favorables pour les femmes et comment recruter et garder celles-ci jusqu'au terme de la formation. Basées sur des bonnes pratiques dans l'ingénierie, le bâtiment et les technologies, ces journées étaient destinées à des organismes de formation et des professionnels de l'orientation. Elles ont été conçues comme des blocs qui peuvent être adaptés pour répondre aux besoins particuliers d'un organisme, ou utilisés globalement comme moyens de sensibilisation. Ces outils sont disponibles dans un ensemble modulaire complet mais ne peuvent être appliqués que par des tuteurs agréés.
- "Frauen in t.i.m.e." a aidé des formatrices confirmées à devenir "**formatrices en ligne**", grâce à une formation de neuf semaines centrée sur le développement autonome et la réalisation de cours en e-learning. Elle leur a permis d'acquérir les nouvelles compétences médias, méthodologiques et didactiques nécessaires, en se concentrant sur le fonctionnement de plateformes d'e-learning, la gestion du temps, la gestion de projets, le pilotage de groupes virtuels et la généralisation du genre dans les nouveaux médias. La formation se terminait par la réalisation d'un cours en ligne et un examen pratique

3. DESEGREGATION VERTICALE

La ségrégation verticale ne touche pas que les postes de direction; dans de nombreux cas, les femmes sont déjà confrontées à des barrières invisibles, le "**plafond de verre**", dès les premiers stades de leur carrière. Elle peut même commencer dès leur embauche car les entreprises ne recrutent pas nécessairement leurs futurs cadres à partir de groupes mixtes, que ce soit dû aux méthodes de recrutement ou à l'absence de candidates. Un autre problème est que les femmes sont souvent peu nombreuses justement dans les emplois conduisant aux postes de direction qui sont généralement liées aux activités centrales de l'entreprise (production) : peu d'entre elles acquièrent les contacts, les moyens d'accès et la crédibilité qui sont essentiels pour accéder aux postes de prise de décision. Ceci est particulièrement vrai dans les secteurs majoritairement masculins. Le plafond de verre semble moins impénétrable dans la fonction publique, probablement parce que ce secteur est composé essentiellement de la santé et de l'éducation, deux types de services qui comptent un nombre substantiel de femmes.

Dans l'UE en 2000, 10% des hommes étaient classifiés comme cadres, contre 5,5% seulement des femmes³. L'écart de genre est le plus grand dans les postes direction les plus élevés, où 1,4% des hommes ont le titre de "directeur ou administrateur délégué", contre seulement 0,4% des femmes. En d'autres termes, les hommes sont trois fois et demi plus nombreux que les femmes en haut de la hiérarchie des entreprises. Au niveau d'en dessous, 3% des hommes sont

³ Eurostat: Les vies des femmes et des hommes en Europe, Un portrait statistique, 2002

à la tête d'unités de production, contre 1,5% des femmes – là encore une relation du simple au double. L'écart de genre est plus faibles pour les cadres spécialisés (hommes 2%, femmes 1,5%) et pour les responsables de PME (hommes 3,5%, femmes 2,5%).

3.1. LES CONTRIBUTIONS D'EQUAL A LA DESEGREGATION VERTICALE

Les nombre des PDD concernés exclusivement par la déségrégation verticale et cherchant à briser **le plafond de verre** était beaucoup plus petit que celui de la déségrégation horizontale. Plusieurs projets, toutefois, ont mené des activités combinant les deux.

Les approches d'EQUAL concernant la déségrégation verticale ont consisté à :

- Aider les femmes à accéder à des postes de cadres moyens et supérieurs
- Développer des stratégies pour ouvrir l'accès des femmes managers à des postes plus élevés
- Accroître la participation des femmes à la prise de décision dans les organisations des partenaires sociaux, dans les activités de développement local et régional et dans le monde de la politique.

Argumenter l'avantage économique de l'égalité de genre en convainquant les décideurs de l'intérêt de valoriser le potentiel inexploité des femmes : cette stratégie est au coeur de ces projets. Toute une gamme de concepts a été testée et mise en oeuvre :

- Introduire le management de la diversité comme stratégie pour briser le plafond de verre et renforcer en même temps la position de l'entreprise dans des marchés en mutation rapide
- Mettre en place des plans d'action positive
- Proposer des formations continues pour doter les femmes des nouvelles compétences en management requises par l'évolution de l'économie, tels que la gestion de la qualité, le marketing international et le développement de produits
- Intégrer les concepts de genre et de diversité dans les systèmes de contrôle qualité
- Introduire des experts avec des fonctions "passerelles" comme les conseillers à l'équilibre vie-travail, les agents d'égalité et les médiateurs interculturels.

Certains PDD ont aidé des "consultantes en égalité de genre" à créer leur emploi, estimant que des entreprises auraient besoin de ces services, et seraient prêtes à les payer, dans le cadre de processus de changements internes. Ils ont aussi aidé des PME, pour qui ce type d'expertise est souvent inabordable, à recourir aux services de consultance externe.

3.2. ENCOURAGER TRES TOT LES AMBITIONS PROFESSIONNELLES

Les PDD d'EQUAL portant sur la déségrégation verticale ont souligné que les ambitions professionnelles des femmes devraient être encouragées le plus tôt possible. Ces projets considèrent que la lutte contre les stéréotypes de genre dans l'orientation professionnelle devrait aller au-delà du choix de professions non traditionnelles et devrait également motiver les filles et les jeunes femmes à viser des postes à responsabilités. C'est pourquoi les PDD travaillant à élargir les choix professionnels ont aussi visé le **développement du potentiel de leadership** des élèves.

Au Portugal, "Agir para a Igualdade" a utilisé une approche en trois volets pour introduire l'égalité des chances dans les écoles. Le projet a été mené dans une institution technique privée comportant 10 écoles dans l'ensemble du pays. S'adressant aux jeunes, aux formateurs et aux syndicats, le modèle a été réalisé en plusieurs étapes, notamment :

- La sensibilisation des enseignants et l'amélioration de leurs compétences grâce à une action spécifique de formation
- Un appui aux enseignants pour la préparation d'un cours sur l'égalité des chances
- Un soutien continu aux enseignants pour donner ce cours à leurs élèves (âgés de 15 à 18 ans).

Au Royaume-Uni, le PDD "Fuirich Transport" a mis en place une stratégie d'anticipation pour améliorer les perspectives professionnelles des femmes dans le secteur des transports, en intégrant l'approche de genre dans le grand dispositif national de formation initiale "Apprentissage moderne" destinés aux jeunes de 16 à 24 ans. Le module concernant le genre était composé de 6 sessions d'une heure et demi chacune, couvrant les stéréotypes, la

discrimination, les préjugés et des éléments de démographie pour illustrer la nécessité de répondre aux déficits de compétences. La démarche pédagogique a permis aux participants d'analyser les questions d'égalité et de diversité dans leur propre environnement de travail. L'évaluation continue du projet a montré que son succès était dû aux méthodes pédagogiques employées :

- Jeux d'entreprise pour illustrer les principaux stéréotypes
- Télévision et vidéo pour montrer des modèles de rôles stéréotypes, des images d'égalité, du harcèlement, etc
- Groupes de discussions interactifs sur des questions telles que "Les femmes prennent-elles les emplois de hommes ?".

Le module a été officiellement agréé et généralisé dans le programme d'Apprentissage moderne, au niveau national et de manière transversale aux différents secteurs.

3.3. AIDER LES FEMMES A ACCEDER A DES POSTES DE CADRES ET DE MANAGERS

D'autres PDD se sont préoccupés de la situation des femmes qui ont un niveau élevé de qualifications dans leur domaine mais qui, malgré leurs diplômes et leurs compétences, restent bloquées en dessous des postes à responsabilités tandis que leurs collègues masculins passent devant elles.

3.3.1. Former les femmes comme managers dans des secteurs de croissance

Des études ayant montré l'absence des femmes aux sommets de la hiérarchie dans **les sciences, l'ingénierie et les technologies** ont conduit un PDD espagnol à former des femmes comme managers dans ces secteurs de croissance. Le projet basque "EMATEK" a défini trois profils professionnels et conçu une formation destinée à fournir aux femmes les compétences nécessaires pour conduire l'innovation et le développement technologique dans les industries et les organisations de la région. En fonction du type d'accord passé avec leur entreprise, les participantes se sont formées durant ou en dehors des heures de travail. Les 300 femmes étant déjà hautement qualifiées dans leurs domaines techniques respectifs, elles ont été réparties en trois groupes en fonction de leur niveau de responsabilités. Le programme a porté principalement sur :

- Les compétences de management : gestion de projet, pilotage de l'innovation, etc.
- Les compétences liées aux relations humaines : communication, leadership, travail en équipe, etc;
- Les compétences personnelles : créativité, esprit d'entreprise, persévérance, etc.

Les aspects les plus novateurs de ce processus de définition de profil sont l'accent mis sur les compétences et non sur les fonctions, l'intégration de la perspective de genre dans la définition du profil et une approche globale (technique, personnelle, relationnelle et managériale) des différentes compétences.

Une recherche similaire ayant débouché sur les mêmes constatations dans le domaine du **tourisme**, un partenariat grec s'est concentré sur l'accès des femmes aux postes à responsabilités, dans ce secteur marqué par une des croissances les plus fortes du pays. D'après les managers masculins, les deux principaux obstacles à la progression des femmes dans ce secteur seraient leur manque de mobilité et le fait qu'elles sont cantonnées dans des fonctions, comme le service des étages dans les hôtels, qui ne conduisent pas naturellement à des postes de gestion. Avec le soutien des organisations patronales et syndicales, le PDD a conçu des plans d'égalité sur mesure, comme une partie intégrante des politiques de ressources humaines des entreprises de tourisme et des hôtels, assortis d'un suivi et d'une évaluation de leur efficacité.

3.3.2. Soutenir les carrières des femmes dans l'Université

Comme leurs homologues dans les autres Etats membres de l'UE, les universités néerlandaises ont encore un problème majeur de ségrégation verticale entre hommes et femmes. 6 à 8% seulement des postes de professeurs sont tenus par des femmes, alors qu'elles représentent plus de la moitié des étudiants. La première étape du PDD "Bridging the Gender Gap at Universities" a été de rassembler toutes les données sur la sous-représentation des femmes

dans le corps professoral de trois **institutions d'enseignement supérieur**, et de présenter cette information sous une forme graphique très expressive. Le projet a également aidé les comités de sélection à définir très clairement chaque profil de poste à l'aide d'une liste de toutes les exigences du poste. Des formations ont été organisées sur les procédures de recrutement et la manière de les appliquer. Grâce à l'intervention du PDD :

- Chaque département a nommé un directeur du recrutement et de la sélection, responsable de l'application et du suivi
- Ces directeurs se sont familiarisés avec les instruments et les méthodes pour améliorer le recrutement et la sélection du personnel
- Les procédures et les compétences pour le recrutement et la sélection ont été consignés par écrit (mise en oeuvre / organisation).

L'appropriation du processus s'est faite par du coaching auprès des responsables du personnel et/ou des présidents des comités de recrutement et de sélection, avec la mise en place d'une plateforme d'échanges et l'organisation d'un séminaire de travail annuel pour le personnel universitaire. Des outils de soutien ont également été réalisés, sous forme de Fiches :

- Rédiger des profils de compétences
- Composition d'équipes
- Recrutement actif de candidates
- Préparation des entretiens de sélection
- Entretiens d'embauche orientés sur les compétences.

3.3.3. Coaches et mentors

Pour les personnes entrant dans un nouveau domaine, le manque d'expérience de sa culture spécifique et de ses règles non écrites est souvent une des premières difficultés, ainsi que le manque de contacts et d'accès aux réseaux existants. Le coaching et le 'mentorat' sont des méthodes permettant de surmonter ces difficultés.

EMATEK a monté un **programme de coaching** pour 100 femmes entrant dans des carrières non traditionnelles. Une démarche basée sur les compétences leur a permis d'améliorer leurs capacités de négociation, de renforcer leur confiance en soi et d'augmenter leur contrôle d'elles-mêmes. Les 40 coaches, hommes et femmes, ont également reçu une formation à ces nouveaux rôles, centrée sur les questions de genre, assortie de matériel pédagogique et d'outils de suivi, notamment :

- Un guide pratique pour aider les participantes à définir un plan d'action basé sur leurs besoins, puis à s'engager concrètement
- Un tableau résumant les compétences à développer au cours du processus et des tâches à réaliser entre chaque session
- Un outil de suivi permettant au coach de noter chaque aspect du processus, notamment les sessions, les contacts, les tâches réalisées et les engagements pris.

Les coaches ont également reçu un soutien en ligne et en face à face de la part de l'équipe de l'Université qui avait conçu le programme.

3.4. ACCOITRE L'INFLUENCE DES FEMMES DANS LA PRISE DE DECISION POLITIQUE

Les carrières de la politique sont un autre domaine dans lequel le plafond de verre bloque l'accès des femmes aux positions les plus élevées. Les bas niveaux de participation des femmes peuvent être considérés comme un obstacle à une véritable démocratie puisque plus de la moitié de la population n'est pas représentée de manière adéquate. Dans toute l'UE, 25,5% seulement des sièges parlementaires sont occupés par des femmes. Mais le soutien à l'accès des femmes aux postes d'élu n'est qu'une petite partie d'une stratégie globale pour accroître leur influence dans les centres du pouvoir et des décisions politiques.

Un PDD italien "Esserci" a abordé le problème de différentes manières par :

- La création d'un Observatoire sur la présence des femmes dans la prise de décision dans tous les domaines de pouvoir, politique, économique et social : partis, syndicats, associations professionnelles, banques et institutions financières. Le but ultime était de repérer les dynamiques causant la faible représentation des femmes dans les lieux de prise de décision. Une enquête par sondage – "La femme cachée. Une étude de la situation des femmes dans la société et le gouvernement du pays" – a été réalisée auprès de 1.000

personnes de plus de 18 ans, 650 jeunes de 16 et 17 ans et 3.000 femmes cadres. Les résultats ont été utilisés pour faire pression dans différentes directions et interpeller l'opinion publique, les acteurs institutionnels et les partis politiques qui sont tous, sous une forme ou sous une autre, responsables du faible taux de participation des femmes à la politique.

- Quelque 8.200 élèves, dans 163 établissements d'enseignement général, technique et professionnel dans toute l'Italie ont participé au "Laboratoire politique des citoyens et des citoyennes". Il s'agissait de cours de 6 heures, en deux sessions, pour des groupes de jeunes de 16 à 18 ans sur des sujets tels que : la citoyenneté et le genre, les droits, les devoirs et les opportunités, les règles et les objectifs de l'égalité dans la démocratie, la législation italienne et européenne. Les jeunes ont également participé à concours pour trouver un slogan pour promouvoir l'égalité dans la démocratie
- Une campagne d'affichage pendant 90 jours dans les aéroports de Rome et de Milan fin 2003, suivie d'une deuxième étape en 2004 lors de la préparation des élections au Parlement européen. Le message "La démocratie a besoin des femmes" et le slogan "Plus d'italiennes au Parlement européen" ont été imprimés sur un éventail montrant la répartition hommes-femmes des députés européens. La campagne a inclus des conférences de presse, une présence dans tous les médias (quotidiens, hebdomadaires, radio et télévision) et une campagne d'affichage mural à Rome et différents objets de promotion : brochures, posters, autocollants, cartes postales, t-shirts, drapeaux, etc.

En juin 2004, les électeurs italiens ont envoyé 16 femmes au Parlement européen (sur un total de 78), contre 10 sur 80 cinq ans auparavant, soit une participation passant de manière encourageante de 11,5% à 20,5%.

4. ARTICULER LA DESEGREGATION ET L'ELIMINATION DES AUTRES ECARTS DE GENRE

4.1. UTILISER LA NEGOCIATION COLLECTIVE

On dit souvent que les **syndicats** ont un rôle clé à jouer dans les questions d'égalité de genre, mais que leur contribution n'est pas toujours à la hauteur de ces attentes. Au Portugal, la confédération générale des syndicats est le principal acteur du PDD "Agir para a Igualdade" qui a adopté une approche globale : combiner des stratégies de déségrégation verticale et introduire une dimension de genre dans toutes les politiques du personnel et les **accords collectifs**.

Il a donc lancé des actions positives dans 19 organisations et entreprises pour introduire la généralisation de la perspective de genre dans les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines. Il a ainsi réalisé :

- Une analyse de genre des performances sociales de ces organisations (emploi, hygiène et sécurité, formation, protection sociale complémentaire) et de la situation du personnel (types de contrat, qualifications, systèmes de rémunération, durée du travail, etc.)
- Une série d'entretiens avec les représentants du personnel et les responsables des ressources humaines sur les politiques et les procédures de recrutement, promotion, définition des rémunérations, programmation des carrières, formation conciliation.

Dans presque toutes ces organisations, des cas de discrimination de genre ont été mis au jour, analysés et discutés en profondeur. Les premières réactions ont consisté soit à rejeter les conclusions de l'étude soit à lier l'absentéisme des femmes à la maternité et aux responsabilités familiales. L'argument utilisé par le PDD a été que les femmes ne détiennent pas de droits particuliers parce qu'elles ont des enfants mais que les droits appartiennent en fait aux enfants et que, dans ce sens, tant les pères que les mères devraient être concernés. Cet argument n'a pas servi uniquement à répondre aux objections, mais aussi à ouvrir des perspectives plus larges sur ces questions. Les attitudes de toutes les parties concernées se sont avérées beaucoup plus ouvertes et plus flexibles que lors des négociations habituelles entre direction et syndicats. En réponse, les entreprises et le PDD ont élaboré des accords paritaires spécifiques comportant des mesures de rééquilibrage à mettre en oeuvre à court et moyen terme, avec un suivi régulier.

4.2. COMBLER L'ECART DE SALAIRES

La différence de salaires entre les hommes et les femmes est un autre élément persistant de l'inégalité de genre sur le marché de l'emploi⁴. En moyenne, les femmes gagnent **84% des salaires des hommes** – 89% dans le secteur public et 76% dans le secteur privé – et elles forment 77% des travailleurs européens les moins bien payés. Le risque de pauvreté est 3% plus haut chez les femmes que chez les hommes. La disparité des rémunérations se reflète dans la plus grande proportion de femmes en bas de l'échelle des revenus qu'en haut⁵. Dans l'UE 15, en moyenne les femmes constituent 40% des salariés à plein temps, mais 20% seulement des 10% les mieux payés, et 55% des 10% les plus mal payés.

Dans EQUAL, un seul projet a porté sur **l'écart de salaires hommes-femmes**. Le PDD écossais "Close the Gap" a rassemblé les syndicats, le gouvernement autonome d'Ecosse, les agences de développement local, la Commission de l'égalité des chances et un consortium de projets chargé de présenter les avantages économiques de l'égalité. Les objectifs du projet étaient de :

- Engager les employeurs à réaliser des audits de rémunérations
- Encourager la mise en place de plans d'action effectifs
- Engager les syndicats à faire de l'égalité de salaires une priorité
- Aider les femmes à attaquer la discrimination de salaires.

Dans ce but, le PDD a travaillé avec toutes les parties concernées :

- Séminaires et ateliers de sensibilisation pour les employeurs et pour les salariés
- Travail d'explication en vue d'une compréhension commune de ce que sont les écarts de salaires
- Développement des compétences des employeurs, des syndicats et des salariés pour combler les écarts de salaires.

Piloté par la Commission pour l'égalité des chances, "Close the Gap" a élaboré un **processus en 5 étapes** applicable dans tous les types d'organisations, qui consiste à :

- Définir le champ de l'intervention et identifier les données à rassembler
- Identifier les situations où les femmes et les hommes font un travail égal : même travail, travail considéré comme équivalent, ou travail de valeur égale (en utilisant une évaluation de poste)
- Collecter les données sur les niveaux de rémunération pour repérer les écarts existants
- Analyser si les écarts ne sont pas discriminatoires
- Mettre en place un Plan d'action d'égalité de salaire si les écarts sont discriminatoires.

Un **Plan d'action d'égalité de salaires** devrait inclure les dispositions suivantes :

- Assurer l'égalité des rémunérations si il y a des écarts non justifiés entre les hommes et les femmes, tant pour les salariés actuels que futurs
- Changer les politiques et les pratiques de rémunération qui contribuent à l'inégalité de salaires, avec un calendrier de mise en oeuvre
- Adopter une politique d'égalité de salaires qui engage l'organisation, avec des responsabilités claires, un suivi régulier et les moyens nécessaires.

Dès le début, il a été expliqué clairement qu'il ne s'agissait pas d'un simple exercice de collecte de données, mais que le processus impliquait **un engagement à remédier aux inégalités** de salaires, donc l'adhésion de la direction avec la volonté et le pouvoir d'appliquer les changements nécessaires.

5. PREPARER L'AVENIR POUR DE NOUVELLES ACTIONS

La ségrégation a été une caractéristique constante du marché de l'emploi en Europe depuis des siècles. Au cours des dernières décennies, de nombreuses mesures ont été prises pour résoudre

⁴ Commission européenne - Rapport sur l'égalité entre les femmes et les hommes 2004
http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/com_04_115_fr.pdf

⁵ Eurostat : Les vies des femmes et des hommes en Europe, Un portrait statistique, 2002

ces problèmes, tant aux niveaux européen que national : législation, programmes modèles et un grand nombre de bonnes pratiques liées en particulier à la déségrégation horizontale.

Les bonnes pratiques présentées dans ce document ont généré des **changements significatifs** dont l'impact final ne sera visible que plus tard. Toutefois, grâce à ses Partenariats de développement, EQUAL a lancé avec succès un processus intégrant les éléments clés de la déségrégation dans l'éducation, la formation et les politiques et les pratiques de l'emploi dans les organisations publiques et privées. Les PDD ont démontré qu'il était possible de convaincre les décideurs au plus haut niveau et d'obtenir leur engagement durable envers le changement culturel nécessaire. Cela a été possible parce qu'EQUAL a fait valoir des arguments convaincants quant aux avantages économiques apportés par l'introduction de l'égalité de genre dans le travail.

Les réalisations d'EQUAL incluent tout un ensemble de contenus pédagogiques, de méthodologies et d'outils qui peuvent aider les pouvoirs publics au niveau national, régional ou local, mais aussi des organisations publiques et privées, à intégrer la dimension de genre dans toutes leurs politiques et leurs pratiques. Ces produits, qui sont souvent accessibles sur les sites internet des PDD peuvent aussi apporter des informations pertinentes pour les PDD qui prévoient de travailler sur la déségrégation dans la deuxième génération de projets EQUAL.

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