

ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES ENTREPRISES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Les études de l'emploi cadre – mai 2012

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ÉTAT DES LIEUX 2012

Enquête Apec auprès d'entreprises de 50 salariés et plus



Ce projet est cofinancé
par l'Union européenne

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFDT Cadres, CFE-CGC, UCI-FO, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

ATTITUDES ET COMPORTEMENTS DES ENTREPRISES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE – ÉTAT DES LIEUX 2012

La conception, l'analyse et la synthèse ont été réalisées par le **pôle Études Externes du Département Études et Recherche de l'Apec** :

Maïmouna Fossorier, Responsable du pôle Études Externes.

Mélanie Kreel, Laurence Martin, Responsable d'études, Responsable d'activité.

Olivier Busnot, Chargé d'études.

Les terrains d'enquête qualitatif et quantitatif (entretiens téléphoniques), et premières analyses ont été réalisés par TNS SOFRES.

Mai 2012

SOMMAIRE

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ■

MÉTHODOLOGIE ■

Enquête qualitative	5
Enquête quantitative	5
Remarques préliminaires	5

INÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : UN CONSTAT MASSIVEMENT ADMIS ■

Inégalité professionnelle : un constat massivement admis	7
la maternité ou comment justifier la persistance d'un plafond de verre	7

LA LOI, UNE OPPORTUNITÉ D'AGIR POUR LES ENTREPRISES ■

Une succession de lois en faveur de l'égalité professionnelle	15
L'égalité professionnelle est reconnue comme un enjeu RH	15
Mais une priorité toute relative	16
Les entreprises se sont-elles réellement appropriées la loi pour agir en faveur de l'égalité professionnelle ?	18

LES ACTIONS DES ENTREPRISES ■

Certaines entreprises sont sur la bonne voie	21
Réactions à quelques mesures clés	24
D'autres entreprises accusent un net retard – pour peu qu'elles envisagent d'agir	26

COMMENT GÉRER UN SUJET CERTES IMPORTANT, MAIS QUI DÉPASSE LES ENTREPRISES ■

Quels sont les freins des entreprises ?	27
Quels sont les bénéfices que les entreprises pourraient tirer d'une plus grande égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ?	29
Les leviers, ce qui pourrait aider, ce qu'on attend ?	30

METTRE LES ENTREPRISES EN MOUVEMENT EN FONCTION DE LEURS ATTITUDES ET COMPORTEMENTS ■

Typologie	33
Les "légalistes" (43%) : le respect de la loi... et juste le respect de la loi	33
Les "autruches" (23%) : une priorité éthique... mais pas pour moi	34
Les "lucides occupées" (9%) : des inégalités certes, un intérêt à agir certes... mais d'autres chats à fouetter	34
Les "désarmées" (9%) : déjà des avancées en matière d'égalité, donc que faire de plus ?	35
Les "motivées satisfaites" (16%) : des actions et du volontarisme pour respecter la loi	36

ANNEXES ■

ANNEXE 1 – Les actions citées par les entreprises	37
ANNEXE 2 – Les enjeux RH majeurs des entreprises	39

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

- L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un enjeu de société dont on reconnaît l'importance théorique. Mais, l'enjeu de sensibilisation des entreprises est primordial, dans la mesure où on observe un décalage important entre ce qui se passe dans sa propre entreprise et ailleurs : on constate une tendance à minimiser les inégalités, voire dans certains cas, une posture de déni.
- Un net écart entre les déclarations d'intention et les pratiques apparaît, avec en filigrane, une volonté de faire « bonne figure » et de rester dans le « politiquement correct » assez marquée.
- Parmi les inégalités, la persistance d'un plafond de verre est la plus volontairement admise... et constitue, pour autant, un chantier très secondaire. Des freins persistent, en effet, dans certaines entreprises à l'égard des femmes, mères ou potentiellement mères. De façon diffuse, leur engagement et leur investissement vis-à-vis de l'entreprise peuvent encore être jugés moindres que celui des hommes.
- En revanche, on note un certain avancement sur les questions de recrutement : lié vraisemblablement à un enjeu d'image, avec des actions menées peu spécifiques qui bénéficient à tous (versus des mesures très orientées hommes ou femmes).
- Les niveaux de maturité sont variables, mais une minorité de « bons élèves », convaincue des bénéfices d'une plus grande égalité professionnelle, et, une majorité d'entreprises qui font, feront le minimum pour être en règle vis-à-vis de la loi. Entre en jeu aussi, la passivité contre intuitive de certains publics (IRP, Syndicats, femmes,...) généralement acteurs d'avancées sociales dans l'entreprise.
- La loi est accueillie avec bienveillance. Mais on constate un relatif isolement des entreprises, lesquelles se sentent un peu perdues face à leurs obligations (beaucoup de priorités RH à gérer, la pérennité de l'entreprise au centre de leurs préoccupations) d'une part, et l'impression que les enjeux de l'égalité professionnelle les dépassent.

ENQUÊTE QUALITATIVE

Conduire une étude sur le thème de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes consiste à aborder un sujet sensible pour les entreprises. D'une part, les entreprises n'ont pas toutes le même niveau de maturité, d'autre part, l'encadrement législatif de plus en plus directif de cette problématique est plus ou moins bien accueilli par elles. Par ailleurs, le sujet est d'autant plus délicat à aborder, qu'il requiert d'identifier d'éventuelles pratiques discriminatoires envers des collaborateurs, inégalités de traitement entre les femmes et les hommes qui sont, par définition, illégales.

Aussi, une phase qualitative exploratoire a été menée en amont. Elle a permis de circonscrire les sujets clés

pour les entreprises, de mieux cerner leurs attentes en termes d'accompagnement et surtout d'examiner les risques potentiels de discrimination. Cette étape permet également de nourrir les résultats chiffrés de l'enquête quantitative, en les émaillant de citations :

-15 interviews de professionnels en charge de l'égalité professionnelle au sein de leur entreprise ont été menées.

-Des entreprises de taille et de secteur variés avec des niveaux de maturité variables quant aux questions d'égalité professionnelle.

-Des interviews réalisées entre le 5 et le 17 janvier.

-Des interviews d'1h à 1h30 menés par téléphone.

ENQUÊTE QUANTITATIVE

La phase quantitative, d'interviews téléphoniques, s'est déroulée du 2 au 16 février 2012 auprès de 1001 entreprises.

-1001 interviews de personnes en charge de l'égalité professionnelle (directeur général, directeur ou responsable des ressources humaines, Chargé(e) de mission...)

au sein **d'entreprises de 50 salariés et plus.**

-Durée de questionnaire : 20 minutes.

-Méthode des quotas : secteur et taille d'entreprises.

-L'échantillon a été raisonné, puis redressé pour être **représentatif des entreprises françaises de 50 salariés et plus.**

REMARQUES PRÉLIMINAIRES

L'égalité professionnelle renvoie à différents sujets : égalité, mixité, discrimination, parité, salaire, parentalité... C'est le terme égalité, plus consensuel, qui apparaît aux entreprises plus adapté. Il peut également être question de mixité, auquel cas, les entreprises centrent le sujet sur les effectifs. Discrimination et parité, thématiques supposant souvent des quotas, sont fréquemment rejetées par les entreprises.

Qu'il soit question de mixité –que nous pouvons mesurer au travers de la proportion de femmes et d'hommes dans les différents métiers de l'entreprise, aux différents niveaux de classification, parmi les personnes recrutées– qu'il soit question d'égalité salariale –au regard des écarts de rémunération à compétences égales ou de la proportion de femmes promues par rapport aux hommes– ou encore de parentalité, la question de l'inégalité professionnelle entre les femmes et les hommes se pose avec acuité, au regard des nombreux indicateurs et études publiés.

Au-delà des résultats d'ensemble de l'enquête quantitative, des différences s'observent généralement en fonction :

-De la taille de l'entreprise : plus l'effectif est grand, plus les entreprises déclarent une implication forte,

-De la proportion de femmes dans l'entreprise : lorsque celle-ci est très faible, les entreprises reconnaissent davantage les difficultés et les inégalités auxquelles elles sont exposées,

-De la proportion de cadres dans l'entreprise : plus l'entreprise est composée de cadres, plus elle déclare être avancée sur le sujet d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

De façon ponctuelle, des différences s'observent en fonction :

-Du sexe de l'interviewé : les femmes déclarent plus fréquemment que la situation des femmes dans leur entreprise est moins facile (sans pour autant admettre davantage de discrimination au sein de leur entreprise) ; elles accueillent plus favorablement les mesures proposées en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes,

-Du secteur d'activité : des inégalités en défaveur des femmes sont davantage reconnues dans le secteur de l'industrie et dans la construction.

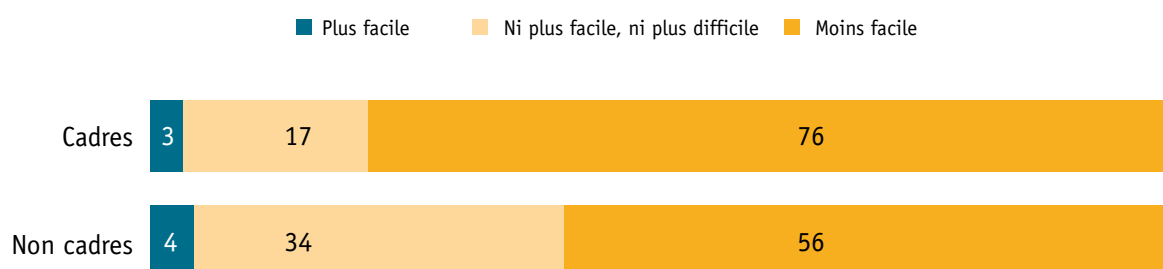
INÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : UN CONSTAT MASSIVEMENT ADMIS

INÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : UN CONSTAT MASSIVEMENT ADMIS

Les inégalités entre les femmes et les hommes sont très largement admises par les entreprises françaises, en général, quel que soit le statut (cadre ou non cadre). Ce constat est partagé par toutes les entreprises, sans distinction majeure selon la taille ou le secteur.

De manière générale, trouvez-vous que la situation des femmes, cadres et non cadres, dans les entreprises françaises est plus facile ou plus difficile que celle des hommes ?

DE MANIÈRE GÉNÉRALE, TROUVEZ-VOUS QUE LA SITUATION DES FEMMES, CADRES ET NON CADRES, DANS LES ENTREPRISES FRANÇAISES EST PLUS FACILE OU PLUS DIFFICILE QUE CELLE DES HOMMES ?



Source : Apec 2012

C'est notamment au sein de la population des cadres que cette difficulté est la plus massivement admise : 76% des répondants jugent la situation d'une femme cadre moins facile que celle d'un homme du même statut. C'est vingt points de plus que pour les non-cadres. Cet écart s'explique aisément par l'exigence accrue

exprimée à l'égard des cadres en termes d'engagement et de disponibilité.

Ces inégalités, chez les cadres, sont néanmoins moins reconnues par les répondants hommes (69%) que par les femmes (78%) contre 76% en général.

LA MATERNITÉ OU COMMENT JUSTIFIER LA PERSISTANCE D'UN PLAFOND DE VERRE

De façon diffuse, l'engagement et l'investissement des femmes vis-à-vis de l'entreprise peuvent encore être jugés moindres que celui des hommes. Le principe que les femmes sont en charge des responsabilités familiales vis-à-vis des enfants est très fortement ancré.

« Les femmes travaillent depuis une cinquantaine d'années seulement, on a à faire face à des idées reçues comme : la femme est faite pour rester à la maison et s'occuper des enfants. La maternité aussi est un frein à la promotion. » (Services, plus de 500 salariés)

En somme, les entreprises se défont beaucoup de leurs responsabilités, préférant invoquer « l'ancrage culturel ». Travailler en faveur de l'égalité professionnelle suppose un pré-requis : il faut préalablement avoir conscience que de nombreux stéréotypes restent vifs. On constate beaucoup d'inertie et d'opinions très conventionnelles qui sont souvent sources de justification par rapport aux inégalités existantes.

Stéréotypes, opinions consensuelles, justifications des inégalités (Source : enquête qualitative)

→ Un clivage entre métiers masculins et féminins (c'est-à-dire ce que peuvent faire les uns et pas les autres) est une donnée essentielle qui rebondit sur les recrutements, les rémunérations, les carrières et les classifications. Elle fait écho aux disparités qui existent dès les écoles de formation.

« On n'arrive pas à recruter des jeunes femmes en électronique, en ingénieurs ou en techniciens. En 2010 on a eu 7 % de candidatures féminines, et 12% de recrutement, mais surtout grâce aux ouvriers. Pour un recrutement de technicien BTS électronique, on n'a pas eu une seule candidature féminine ! » (Industrie, 410 salariés)

« On a 95% d'hôtesse de caisse. C'est culturel, il y a peu d'hommes qui se présentent sauf chez les étudiants. Je pense que dans la tête des hommes, c'est un poste de femme. » (Distribution, 100-199 salariés)

→ En corolaire, la pénibilité de certains métiers, qui laisse peu d'entrée aux femmes

« Le monde des astreintes : il y a plus d'hommes que de femmes, avec les avantages de voiture.... Si on caricature, les femmes au bureau et les hommes qui sont sur les métiers de terrain, alors que rien n'empêche un homme d'être secrétaire, c'est un vrai enjeu ; ce n'est pas parce qu'on est garçon qu'on doit faire du tractopelle » (Services, plus de 500 salariés)

→ Des femmes qui s'autocensurent, qui ne cherchent pas à progresser de la même façon que les hommes

« Il y a des comportements qui sont dans la nature humaine : les femmes ont plus peur que les hommes par rapport aux horaires, 22-23h. Elles sont beaucoup moins en confiance vis-à-vis de la clientèle dans la gestion du stress, avec l'obligation de faire acquitter son titre de transport aux passagers. D'où elles restent sur le transport scolaire qui est à temps partiel, elles ne

souhaitent pas travailler à temps plein car forcément ce n'est pas en transport scolaire. Les hommes préfèrent un salaire à temps plein. En plus, les femmes préfèrent le transport scolaire car c'est la même organisation toute l'année, alors qu'on est en roulement pour les lignes régulières » (Transports, 250 salariés)

→ Le salaire de la femme moins valorisé que celui de l'homme au sein du foyer : un complément plutôt qu'une source de revenu au même titre que le salaire masculin.

« Dans la grande distribution, les hommes ont peur de perdre le pouvoir. Avant, dans ma région, il n'y avait que des hommes PDG. La femme, dans beaucoup de secteurs, doit encore rester à sa place c'est-à-dire s'occuper de ses enfants, mais ce n'est pas forcément elle qui ramène tout l'argent à la maison. » (Grande distribution, 200-249 salariés)

→ L'impact de la vie privée, la disponibilité

« Les femmes sont plus à l'écoute de leur vie privée. Il est clair que quand on a deux candidats, un homme et une femme, pour un poste qui implique une grande disponibilité, ça jouera un rôle » (Industrie, 149-299 salariés)

« Tout poste qui aura des contraintes horaires particulières, on va faire davantage attention si c'est une femme parce que bêtement, on va penser que c'est la femme qui s'occupe des enfants. Avec les hommes, on leur demandera plus en termes d'horaires. » (Informatique, 100-199 salariés)

→ Les disparités qui existent dès la formation initiale.

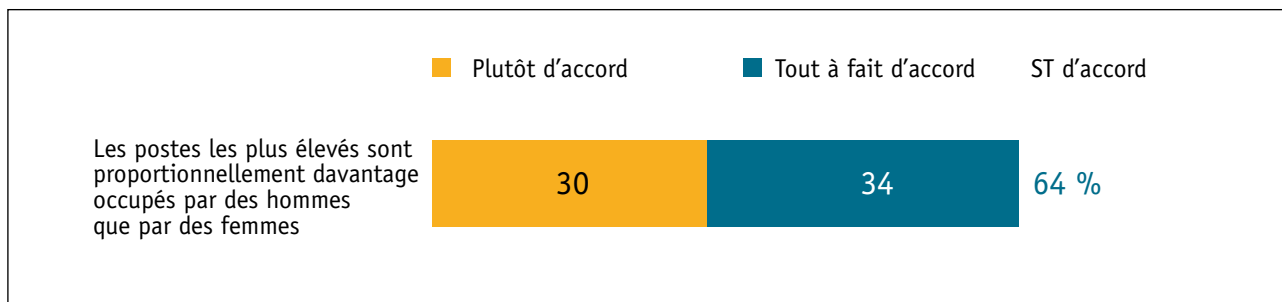
« On n'arrive pas à recruter des jeunes femmes en électronique, en ingénieurs ou en techniciens. En 2010 on a eu 7 % de candidatures féminines, et 12% de recrutement, mais surtout grâce aux ouvriers. Pour un recrutement de technicien BTS électronique, on n'a pas eu une seule candidature féminine ! » (Industrie, 410 salariés)

Les inégalités davantage avouées ...

Ainsi, un certain nombre de freins persistent, dans les entreprises, à l'égard des femmes. A ce titre, on repère des inégalités davantage avouées.

La promotion (classification, progression, management)
Elle apparaît comme le sujet qui cristallise le plus les inégalités femmes/hommes au sein des entreprises interrogées : deux tiers des entreprises reconnaissent que les postes les plus élevés sont davantage occupés par des hommes que par des femmes.

INÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : UN CONSTAT MASSIVEMENT ADMIS



Source : Apec 2012

« Spontanément, j'ai des progressions plus fulgurantes chez les hommes, de beaux exemples de promotion qu'on ne retrouve pas chez les femmes. La différence c'est que je sais que l'homme restera dispo, ne me fera pas de congé parental, ne s'occupera pas des enfants malades. » (300-500, Industrie)

« Sur les postes de management, on a le problème des déplacements en Europe qui sont fréquents par rapport à la vie familiale et l'absence au foyer le soir » (Transports et logistique, 85 salariés)

« Les femmes enceintes, c'est un frein à la carrière, c'est un choix de vie, la vie de famille a repris de l'importance ; au conseil de direction, il n'y a pas de femme à cause du congé parental, de la maternité, ça coupe un peu par rapport à une carrière ambitieuse. Nous les hommes on est toujours là. » (Agroalimentaire, 100 salariés)

« Il y a un retard dans l'occupation des postes hiérarchiques. C'est peut-être une question de culture et d'éducation. Les femmes vont plus se demander : est-ce que je suis capable de ? Même si je travaille bien. On n'entend pas ça des hommes. » (Transports et logistique, 85 salariés)

« Je pense qu'il y a des promotions mais qu'il y a en revanche un plafond de verre. C'est lié à la question de l'affirmation, de l'autorité, de la maternité. » (Services, plus de 500 salariés)

Cette situation est plus ou moins affirmée en fonction du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise : les entreprises des secteurs de l'industrie, de la construction ou encore celles de plus de 1000 salariés, sont plus de huit sur dix à être d'accord avec cette assertion. Il va de soi que l'accord avec cette assertion est d'autant plus fort que la proportion de femmes dans l'entreprise est faible. D'autres critères entrent aussi en jeu, tel le fait d'avoir réalisé un rapport de situation comparée (RSC) : 70% des entreprises ayant réalisé un RSC sont d'accord avec le fait que les postes les plus élevés sont proportionnellement davantage occupés par des hommes que par des femmes, contre 58% pour les entreprises qui n'en ont pas réalisé. Plus grande lucidité du fait du diagnostic de situation comparée ?

On notera par ailleurs que plus il y a de mixité au sein du comité de direction de l'entreprise, moins les entreprises affirment que les postes les plus élevés sont occupés par des hommes.

INÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : UN CONSTAT MASSIVEMENT ADMIS

DANS VOTRE ENTREPRISE, LES POSTES LES PLUS ÉLEVÉS SONT PROPORTIONNELLEMENT DAVANTAGE OCCUPÉS PAR DES HOMMES QUE PAR DES FEMMES ? (% TOTAL D'ACCORD)

Ensemble des entreprises	64
Taille de l'entreprise	
Entreprises de moins de 300 salariés	62
Entreprises de plus de 1000 salariés	83
Secteur d'activité	
Industrie	82
Construction	85
Services	51
Existence d'un rapport de situation comparée	
Entreprises ayant réalisé un rapport de situation comparée (RSC)	70
Entreprises n'ayant pas réalisé de rapport de situation comparée (RSC)	58
Proportion de femmes	
Entreprises comptant moins de 40% de femmes	80
Entreprises comptant plus de 60% de femmes	61
Entreprises comptant plus d'hommes que de femmes au comité de direction	82
Les entreprises comptant plus de femmes que d'hommes au comité de direction	23
Les entreprises comptant autant de femmes que d'hommes au comité de direction	30

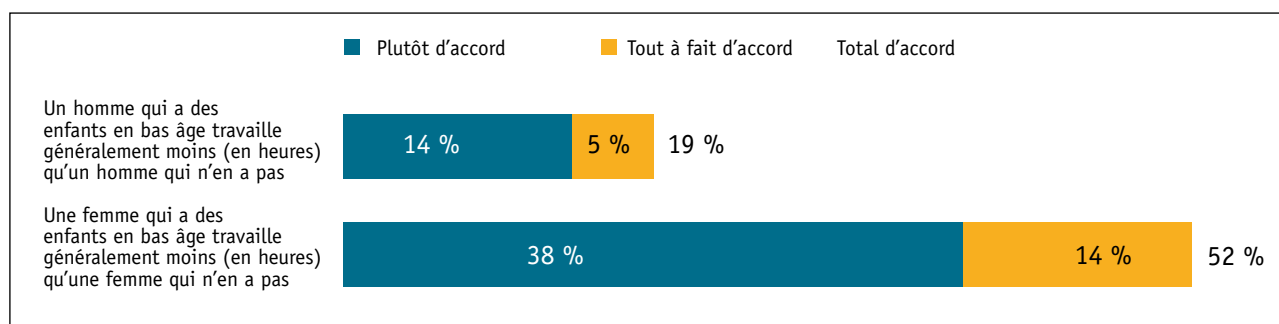
Source : Apec 2012

L'investissement en termes d'horaires

Les entreprises considèrent toujours que les femmes s'investissent moins en termes d'horaires. Des freins persistent à l'égard des femmes mères ou potentiellement mères. D'ailleurs, pour une majorité (52%), une femme qui a des enfants en bas âge travaille généralement moins

qu'une femme qui n'en a pas. Aussi, la progression des hommes se trouve-t-elle mécaniquement privilégiée.

En revanche, il est massivement admis par les entreprises qu'il n'en va pas de même pour les hommes. La parentalité reste essentiellement une responsabilité de femme.



Source : Apec 2012

Envisager la parentalité au-delà de l'angle de la « responsabilité maternelle »

Quelques rares entreprises, envisagent la parentalité dans son ensemble et non uniquement sous l'angle de la « responsabilité maternelle ».

Ces entreprises comprennent que la responsabilité parentale doit être partagée pour assurer une égalité entre les hommes et les femmes (dans la vie quotidienne comme dans l'entreprise) et tentent d'agir en ce sens. Elles affirment moins fréquemment qu'en moyenne que c'est mal vu pour un homme de prendre un congé parental.

DANS VOTRE ENTREPRISE, C'EST MAL VU POUR UN HOMME DE PRENDRE UN CONGÉ PARENTAL ? (% TOTAL D'ACCORD)

Ensemble des entreprises	26
Secteur d'activité	
Construction	35
Commerce	33
Services	20
Proportion de femmes	
Entreprises comptant autant de femmes que d'hommes au comité de direction	19
Entreprises comptant autant de femmes que d'hommes parmi les cadres	19
Taille de l'entreprise	
Entreprises comptant moins de 300 salariés	27
Entreprises comptant 300 salariés et plus	21

Source : Apec 2012

« Pour tout poste qui aura des contraintes horaires particulières, on va faire davantage attention si c'est une femme parce que bêtement, on va penser que c'est la femme qui s'occupe des enfants. Avec les hommes, on leur demandera plus en termes d'horaires. » (Informatique, 100-199 salariés)

« En temps partiel on n'a que des femmes, et en congé parental, 5 sur 5 sont des femmes » (Industrie, 410 salariés)

« Les femmes sont plus sujettes au travail à temps partiel. Mais pour 11% des gens, c'est choisi, ce n'est pas toujours subi donc je fais attention avec ça ; jamais un homme ne m'a demandé un temps partiel. Et, est-ce qu'on accepterait nous, entreprise ? C'est culturel, mais je pense qu'aujourd'hui, on est à même d'accepter. Plus on a des gros postes, moins c'est possible, même pour une femme ! » (Grande distribution, 200-249 salariés)

« Tout le monde a ses chances, c'est fonction de sa compétence et de son engagement, pas du sexe. »

Certaines inégalités sont moins admises, plus contrastées

La rémunération

Les écarts de rémunération constituent un point crucial de l'inégalité professionnelle. Ils sont notamment la résultante d'évolution de carrière différente, de positionnement différent de métiers (métiers « support », davantage féminins versus cœur de métier davantage masculins –) dans les classifications des entreprises. L'obligation de résorption des écarts de salaire entre les femmes et les hommes ayant in fine un impact économique pour les entreprises concernées, leur inquiétude, notamment pour celles de petite taille, est que cela remette en question la viabilité de leur entreprise. D'où une plus grande réserve des entreprises pour admettre les inégalités de salaire. Ainsi, seulement 30% des entreprises affirment que la progression salariale des femmes est plus lente que celle des hommes.

Pourtant, différentes méthodes de calcul des écarts de salaire (moyenne, médiane, segmentation, analyse de la variance... avec chacune leurs limites) confirment des inégalités en défaveur des femmes :

- En 2009, le revenu salarial médian des femmes salariées âgées de 25-54ans est inférieur de 16,4 % à celui des hommes de la même catégorie, le salaire moyen des femmes à temps complet est inférieur de 18,3 % à celui des hommes à temps complet (Source : INSEE)
- En 2007, l'écart de salaire au sein de la population des

INÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : UN CONSTAT MASSIVEMENT ADMIS

cadres, mesuré à profil identique, était de 7% en défaveur des femmes (source : APEC, analyse de la variance).

On notera que, sur ce sujet, la perception des hommes et des femmes diffère : 34% des répondants femmes affirment que la progression salariale des femmes est plus lente que celle des hommes, contre seulement 16% des répondants hommes.

Plus il y a de femmes dans l'entreprise, de femmes cadres, de femmes au comité de direction ou au moins autant que les hommes au comité de direction, moins les répondants constatent d'inégalités dans la progression salariale des femmes.

La progression salariale apparaît plus inégale dans l'industrie ou la construction que dans les services.

DANS VOTRE ENTREPRISE, LA PROGRESSION SALARIALE DES FEMMES EST PLUS LENTE QUE CELLE DES HOMMES ? (% TOTAL D'ACCORD)

Ensemble des entreprises	30
Secteur d'activité	
Industrie	38
Construction	40
Services	23
Proportion de femmes	
Entreprises comptant moins de 20% de femmes	38
Entreprises comptant 20% à 40% de femmes	35
Entreprises comptant 60% à 80% de femmes	25
Entreprises comptant plus de 80% de femmes	16
Entreprises comptant plus d'hommes que de femmes au comité de direction	36
Les entreprises comptant plus de femmes que d'hommes au comité de direction	19
Les entreprises comptant autant de femmes que d'hommes au comité de direction	14

Source : Apec 2012

« Traditionnellement, dans la société française, les femmes ont un salaire moins élevé. Je pense que c'est surtout vrai dans l'industrie et les entreprises du CAC 40. » (Services, plus de 500 salariés)

« Les métiers classés chers ce sont des hommes, et les juristes qui sont moins bien payés ce sont plutôt des femmes, c'est une différence sexuée des métiers : quand on a un homme juriste on est content, pour les femmes ingénieurs on a du mal à 'sourcer' » (Services, plus de 1.000 salariés)

La question de la rémunération reste un point très sensible pour les entreprises, certaines faisant des efforts significatifs pour réduire les inégalités, d'autres trouvant toujours des arguments pour justifier les écarts.

L'embauche

13% des répondants admettent privilégier le recrutement d'un jeune homme plutôt que d'une jeune femme à compétences égales. Les entreprises du secteur de la construction, celles ayant moins de 20% de femmes dans leurs effectifs ou encore celles ne disposant pas de classification, affirment davantage ce point de vue.

DANS VOTRE ENTREPRISE, À COMPÉTENCES ÉGALES, ON PRIVILÉGIE LE RECRUTEMENT D'UN JEUNE HOMME PLUTÔT QUE D'UNE JEUNE FEMME (% TOTAL D'ACCORD)

Ensemble des entreprises	13
Construction	24
Entreprises n'ayant pas de classification	20
Entreprise comptant moins de 20% de femmes	18
Entreprises ayant signé un accord d'entreprise et réalisé un diagnostic RSC	9

Source : Apec 2012

Dans l'étude qualitative, bien que difficile à admettre, la discrimination à l'embauche reste bien présente dans certaines entreprises : en cause, la pénibilité et ce que d'aucuns qualifient de « risque de maternité ».

« Pour les tâches physiques, on recherche des hommes parce qu'une femme, dans certains rayons, physiquement ce n'est pas possible. Une femme ne peut pas porter de tables de jardin, on ne peut pas la mettre à la livraison, elle ne peut pas porter une machine à laver ... Et, en plus, ça peut créer une mauvaise image chez le client. En termes de pénibilité, même si on ne le met pas dans les annonces, on est obligé de faire une sélection... Par contre, on les reçoit et si elles sont capables de remplir le poste, pourquoi pas ? Et aussi, chez nous, les femmes peuvent aller jusqu'au poste de chef de département mais avoir le poste de directeur, c'est plus difficile pour une femme. » (Grande distribution, 200-249 salariés)

« Les hommes sont assez égoïstes et mettent en avant leur carrière professionnelle. Les femmes sont plus à l'écoute de leur vie privée. Il est clair que quand on a deux candidats, un homme et une femme, pour un poste qui implique une grande disponibilité, ça jouera un rôle je pense. Mais je n'ai jamais été confronté à ce cas de figure. » (Industrie, 100-199 salariés)

« En 2004 on a refait l'usine à 100%, au niveau études de poste, on a beaucoup mécanisé par rapport à la pénibilité, mais les femmes n'acceptent toujours pas de faire ce métier » (Agro-alimentaire, 100 salariés)

Ainsi, lorsque l'on évalue l'attitude des entreprises face à dix clichés ou situations potentiellement discriminatoires, il ressort que rares sont les entreprises totalement exemplaires :

- 10% des entreprises sont dans aucune situation de discrimination potentielle, ni ne tombent dans des clichés,
- 51% sont dans 1 à 3 situations de discrimination potentielle / clichés,
- 30% sont dans 4 à 6 situations de discrimination potentielle / clichés,
- 9% sont dans 7 à 10 situations de discrimination potentielle / clichés.

Les situations soumises sont :

Dans votre entreprise, vous arrive-t-il de rencontrer les situations suivantes :

- Une femme qui a des enfants en bas âge travaille généralement moins (en heures) qu'une femme qui n'a pas d'enfants
- La progression salariale des femmes à temps partiel est plus lente que celle des femmes à temps plein
- La progression salariale des femmes est plus lente que celle des hommes
- La progression salariale des hommes à temps partiel est plus lente que celle des hommes à temps plein
- Les postes occupés par les femmes sont moins qualifiés que les postes occupés par les hommes
- C'est mal vu pour un homme de prendre un congé parental
- Un homme qui a des enfants en bas âge travaille généralement moins (en heures) qu'un homme qui n'en a pas
- C'est mal vu pour une femme de prendre un congé parental
- A compétences égales, on privilégie le recrutement d'un jeune homme plutôt que celui d'une jeune femme
- Les postes les plus élevés sont proportionnellement davantage occupés par des hommes que par des femmes.

Faire évoluer les mentalités est un processus long. Pour agir en profondeur en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, il semble nécessaire d'impliquer chaque acteur de l'entreprise et de traiter ce sujet de manière individuelle et notamment collective.

C'est aussi aux entreprises de prendre conscience de l'enjeu et d'avoir une vision objective de leur situation pour élaborer des plans d'actions cohérents et efficaces.

En restant sur des présupposés, leur action dépendra uniquement de leur posture (déni d'inégalités, impuissance face à l'ampleur du sujet, retrait par rapport au sujet, ...) et non de leurs besoins.

LA LOI, UNE OPPORTUNITÉ D'AGIR POUR LES ENTREPRISES

UNE SUCCESSION DE LOIS EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Depuis des décennies, les lois en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes se sont succédées. Elles n'ont été que très partiellement appliquées. La loi de novembre 2010 et son décret d'application de juillet 2011 constituent une véritable accélération avec un renforcement

des devoirs de l'entreprise sous peine de sanction financière pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale. Il s'agit d'inciter les entreprises à privilégier le dialogue social (négociation d'un accord) et à agir (mise en place d'un plan d'action).

1965 Les femmes peuvent travailler sans l'autorisation de leur mari

1972 Le principe est posé de l'égalité de rémunération pour un même travail

1975 Il est dorénavant interdit de rédiger une offre d'emploi réservée à un sexe, de refuser une embauche ou de licencier en fonction du sexe

1975 Une directive européenne : obligation de supprimer toutes les dispositions discriminatoires envers les femmes

1983 La loi Roudy : instauration du Rapport de Situation Comparée

2001 La loi Génisson encourage la mise en œuvre de mesures de rattrapage pour remédier aux inégalités quant aux conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle. Obligation de négocier sur l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise et au niveau des branches

2004 Signature d'un accord national interprofessionnel sur la mixité et l'égalité professionnelle

2006 Loi relative à l'égalité salariale : impose des négociations, tant au niveau de la branche que de l'entreprise, sur des mesures de suppression des écarts de rémunérations qui doivent avoir disparu au 31 décembre 2010

2010 Obligation d'établir, d'ici janvier 2012, un accord collectif ou à défaut, un plan d'action destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes pour les entreprises de plus de 50 salariés, sous peine de sanction financière.

2011 Quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance : 20% de femmes dans les trois ans et 40% dans les six ans

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE EST RECONNUE COMME UN ENJEU RH

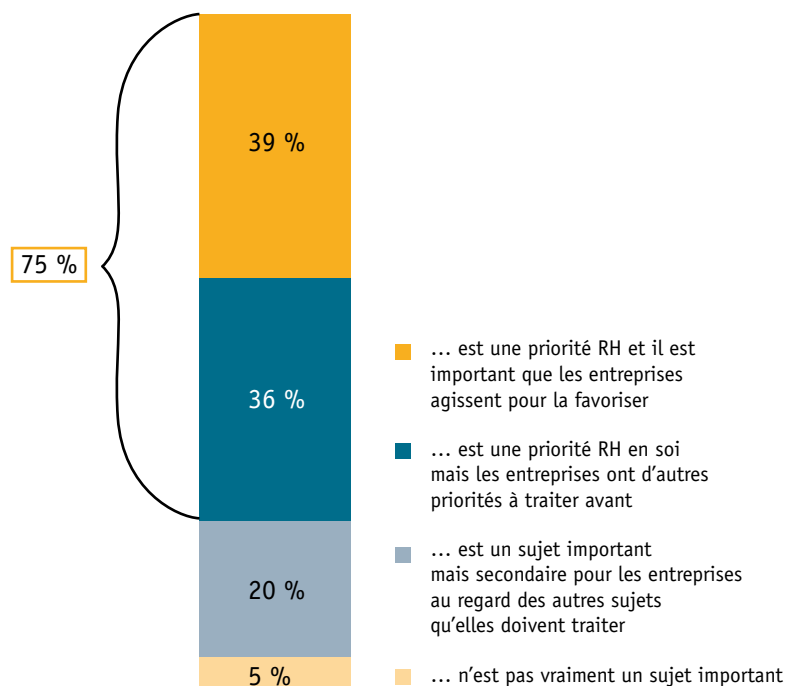
A ce jour, neuf entreprises sur dix pensent que la loi va dans le bon sens. La loi est accueillie le plus souvent avec une certaine bienveillance : « Le législateur a le mérite de vouloir faire bouger les lignes ».

L'adhésion à la loi est quasi inconditionnelle pour les plus grandes entreprises (99%) et celles à majorité féminine : 92% contre 89% pour l'ensemble.

On constate, également, un certain volontarisme puisque 69% des entreprises sont d'accord avec le fait que la mixité des emplois est toujours possible, qu'il s'agit d'une question de volonté.

Trois entreprises sur quatre s'accordent à penser que ce sujet est une priorité RH.

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES...



Source : Apec 2012

L'urgence de répondre aux exigences légales, la désirabilité sociale justifieraient-elles en partie cette adhésion massive pour agir en faveur de l'égalité femmes/hommes ?

MAIS UNE PRIORITÉ TOUTE RELATIVE

D'autres priorités prennent le dessus

En effet, même si l'importance du sujet est admise pour 75% des entreprises, seulement 39 % des entreprises pensent qu'elles doivent agir en priorité en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Parmi les entreprises qui reconnaissent l'importance de ce sujet, les entreprises de plus de 1 000 salariés, celles dans lesquelles les femmes sont majoritaires et celles du secteur des services semblent les plus mures et les plus avancées par rapport à l'égalité professionnelle : respectivement 63%, 45% et 46% (contre 39% pour l'ensemble) reconnaissent qu'il s'agit d'une priorité RH sur laquelle les entreprises doivent agir.

A contrario, les entreprises qui n'ont pas de classification, pas d'accord de branche, celles qui n'ont pas fait de diagnostic et celles qui n'ont pas d'accord d'entre-

prise semble moins avancées (respectivement seuls 28%, 32%, 32% et 33% estiment que c'est une priorité RH pour laquelle elles doivent agir).

Ne pas avoir de visibilité sur sa situation et ne pas avoir formalisé son engagement (accord d'entreprise) ne favorisent pas l'implication des entreprises dans l'action.

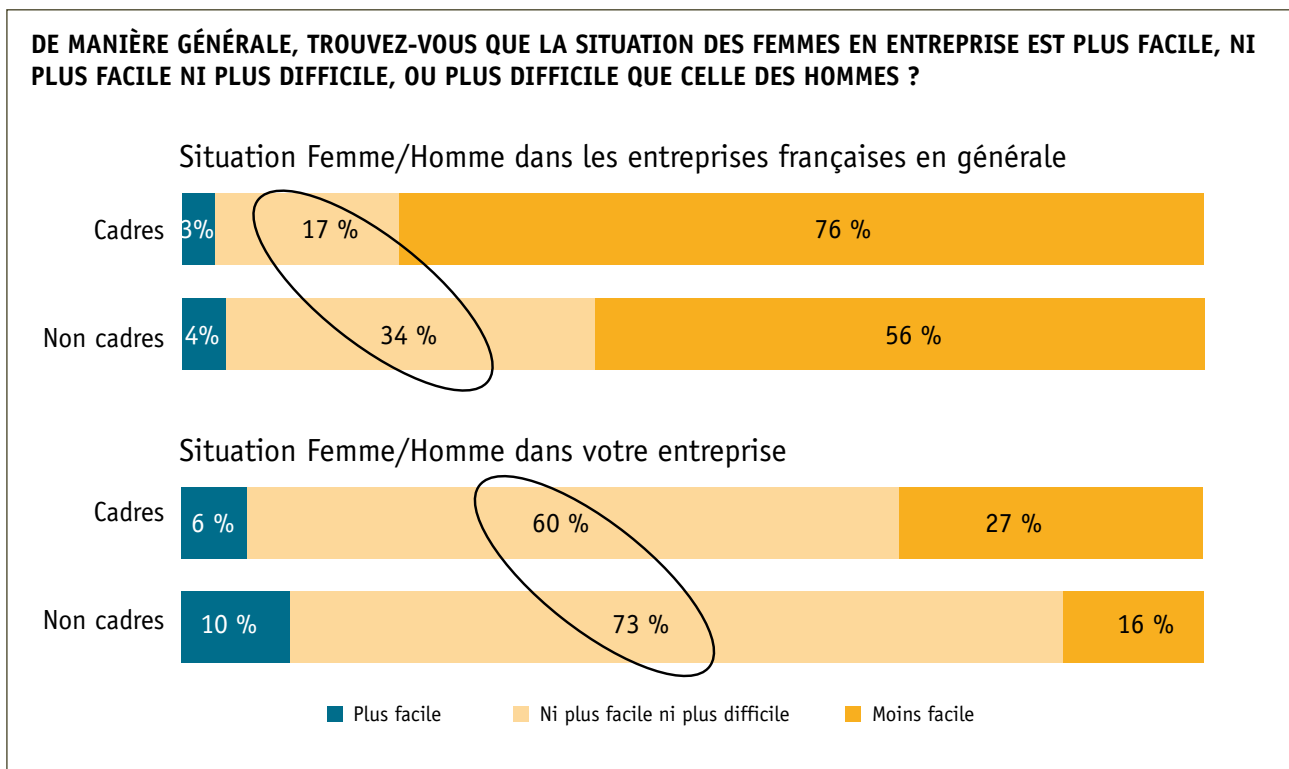
Pour 61% des entreprises, l'égalité entre les femmes et les hommes reste souvent conditionnelle au regard de ce qui les préoccupe. Elles ont d'autres priorités pour 36%, voire le sujet apparaît secondaire au regard de ce qui jalonne le quotidien des entreprises (20%). Une très petite minorité déclare que le sujet n'est pas important (5%). (Voir annexe 2 : les enjeux RH majeurs des entreprises)

Une tendance à minimiser les difficultés au sein de son entreprise

Les entreprises reconnaissent les inégalités professionnelles, en général, mais elles estiment que leur propre situation n'est pas vraiment critique.

Rares sont les entreprises qui déclarent la situation des hommes et des femmes égalitaire dans les entreprises françaises en général : un tiers d'entre elles la trouve égalitaire pour les non cadres et seulement 17% pour

les cadres. Paradoxalement, lorsqu'il s'agit de leur propre entreprise, les entreprises déclarent très majoritairement que c'est une situation égalitaire qui domine. L'écart entre les deux déclarations est marquant et questionne sur d'éventuelles postures de déni (on constate pour les cadres 43 points de plus par rapport à l'opinion donnée sur la situation égalitaire dans les entreprises françaises en général et 39 points de plus pour les non cadres).



Source : Apec 2012

Ainsi, seulement 27% des entreprises en moyenne jugent la situation des femmes cadres moins facile que celle des hommes cadres dans leur entreprise. Certaines catégories d'entreprise l'affirment plus fréquemment, ce qui témoi-

gnierait de davantage de lucidité sur leur situation. Trouvez-vous que la situation des femmes cadres au sein de votre entreprise est moins facile que celle des hommes ? (% moins facile)

TROUVEZ-VOUS QUE LA SITUATION DES FEMMES CADRES AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE EST MOINS FACILE QUE CELLE DES HOMMES ? (% MOINS FACILE)

Ensemble des entreprises	27
Entreprises de plus de 1 000 salariés	37
Secteur de l'industrie	33
Entreprises comptant moins de 20% de femmes	33
Entreprises à minorité féminine chez les cadres	33
Entreprises à minorité féminine au comité de direction	33
Entreprises ayant réalisé un rapport de situation comparée -RSC	32

Source : Apec 2012

Cette tendance à « minimiser » la situation au sein de son entreprise masque mal au final une posture de repli par rapport au sujet, voire de déni, si l'on en juge les données officielles sur l'égalité diffusées par ailleurs. On peut penser que pour elles, il s'agit davantage d'un enjeu sociétal que d'un enjeu d'entreprise.

Ce hiatus entre la perception des entreprises et la réalité mesurée sur le terrain flèche d'ores et déjà

vers un besoin d'accompagnement et de pédagogie envers les entreprises par rapport aux enjeux de l'égalité professionnelle.

Associer la problématique de l'égalité professionnelle aux sujets qui paraissent plus prioritaires aux entreprises les convaincrat peut-être davantage d'agir.

LES ENTREPRISES SE SONT ELLES RÉELLEMENT APPROPRIÉES LA LOI POUR AGIR EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ?

Des signes de mise en mouvement de la part des entreprises

Des signes montrent que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à respecter la loi.

- Elles signent des accords :

Part d'entreprises couvertes par un accord de branche	56%
Secteur de la construction	69%
Entreprises de 1000 salariés et plus	73%
Part d'entreprises couvertes par un accord d'entreprise	35%
Entreprises de 1000 salariés et plus	63%
Entreprises de 50 à 149 salariés	29%
Entreprises comptant entre 40% et 59% de cadres	48%
Entreprises comptant moins de 20% de cadres	31%
Part d'entreprises couvertes par un accord de branche et d'entreprise	26%

Source : Apec 2012

On remarque notamment une accélération de la signature des accords d'entreprise au cours des deux dernières années :

Part d'accords signés avant 2007	16%
Part d'accords signés entre 2008 et 2009	12%
Part d'accords signés depuis 2010	69%

LA LOI, UNE OPPORTUNITÉ D'AGIR POUR LES ENTREPRISES

Elles réalisent des diagnostics internes :

Deux entreprises sur trois (64%) déclarent avoir réalisé un diagnostic. Le rapport de situation comparée hommes

– femmes (RSC) n'est encore que peu répandu au sein des entreprises françaises. En même temps, les entreprises déclarent aller au-delà, avec des analyses internes plus poussées. Les 64% des entreprises, qui ont réalisé un

Part des entreprises ayant réalisé un RSC	30%
Entreprises de plus de 300 salariés	52%
Entreprises de moins de 300 salariés	25%
Entreprises ayant entre 40 et 59% de femmes	38%
Part des entreprises ayant réalisé un diagnostic interne plus poussé	34%
Entreprises ayant signé un accord d'entreprise	40%

diagnostic, se décomposent de la manière suivante. Cependant, on constate que le diagnostic de situation comparée, point de départ de toute action opérationnelle, est peu utilisé pour aider à l'élaboration des accords :

« C'est très mesuré, un accord ça ne 'mange pas de pain'. Je suis d'accord avec l'obligation de négocier » (Services, plus de 1000 salariés)

Part des entreprises qui ont signé un accord d'entreprise, il y a 5 ans ou plus, et n'ont pas établi de diagnostic	45%
Part des entreprises qui ont formalisé un diagnostic et signé un accord d'entreprise	28%
Part des entreprises qui ont formalisé un diagnostic, sont couvertes par un double accord (branche et entreprise)	10%

Ces chiffres témoigneraient davantage d'une bonne volonté de nombreuses entreprises que d'une réalité objective. On constate notamment une tendance à la sur-déclaration des entreprises concernant la détention du label Egalité : 4% d'entre elles déclarent le détenir, ce qui signifierait plus de 1 400 entreprises labellisées, en extrapolant au niveau national, alors qu'elles ne sont que 47 répertoriés par l'AFNOR !

Notons par ailleurs, que l'ancienneté de l'accord d'entreprise ne vaut pas pour engagement : en effet, 45% des entreprises qui ont signé un accord il y a 5 ans ou plus n'ont pas établi de diagnostic de situation comparé sous quelque forme que ce soit.

L'étude qualitative nous donne quelques éclairages sur la perception qu'ont les entreprises de l'utilité du RSC :

- Pour les entreprises les plus impliquées, les exigences semblent insuffisantes. Pour les autres, la contrainte de la loi est « dédramatisée ».

« RSC, je reconnais que c'est une mise en conformité par rapport à la loi »

« C'est bien. Tant qu'on n'oblige pas à le faire, il n'y a rien de fait ; jusqu'à présent on n'avait rien, on s'est obligé à faire le point » (SSII, 150-300 salariés)

- Un processus plutôt rapide et facile à mettre en œuvre : en général 3-4 réunions sur un trimestre.

- Seule une minorité fait preuve d'une stratégie d'évitement, minimisant totalement la loi, son impact et l'importance de sa préparation.

« On n'aura rien à faire, on va le formaliser ; les lois sont faites pour les mauvais, c'est une bonne chose pour les abus, nous on est souple ; ça ne nous gêne pas on est en avance ; je n'aime pas qu'on me dise ce qu'il faut faire. On n'est pas encore entré dans le dossier, ce sera réglé en une heure » (Agro-alimentaire, 150-300 salariés)

Enfin, l'exploitation du RSC dépend de la posture de l'entreprise par rapport à l'égalité professionnelle.

Certes, le RSC permet d'objectiver des différences (notamment pour les salaires) mais il ne fait que mettre en évidence des résultats déjà pressentis ou largement connus dans l'entreprise (par exemple les écarts en matière de recrutement, dans des secteurs très connotés masculins). Il doit être considéré comme une base de travail à analyser afin de fixer des objectifs.

Les accords peuvent-ils réellement être considérés comme une réponse aux besoins des entreprises, si ces besoins n'ont pas été repérés et analysés préalablement au travers d'un RSC ? Les entreprises peuvent-elles envisager de mettre en œuvre un plan d'actions efficace si elles n'ont pas fait un diagnostic de leur situation ?

Pour agir réellement et dans la durée, en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, il semble nécessaire que les entreprises considèrent ce sujet au-delà d'une simple obligation légale.

LES ACTIONS DES ENTREPRISES

CERTAINES ENTREPRISES SONT SUR LA BONNE VOIE

Les domaines d'actions choisis

Dans les faits et au regard de la loi, de nombreuses entreprises sont sur la bonne voie... et l'avancement sur les différents chantiers est assez homogène.

Les trois quarts des entreprises déclarent avoir agi dans au moins un des domaines concernés par la loi (lesquels dépassent souvent le strict cadre de l'égalité professionnelle). La proportion s'élève à 89% pour les plus grandes entreprises.

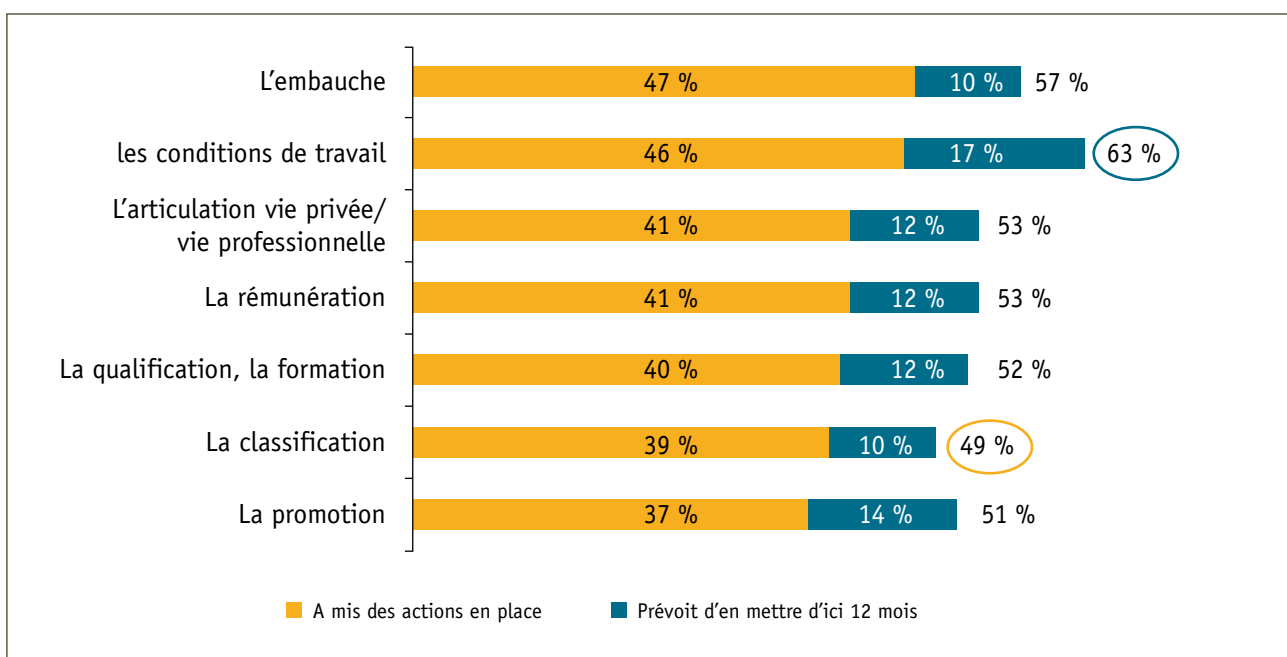
Le législateur précise néanmoins que le plan d'actions portera sur au moins deux des domaines ciblés par la loi pour les entreprises comptant 50 à 299 salariés et au moins trois domaines d'action pour celles comptant 300 salariés ou plus. Bien entendu, selon la taille, le choix est plus ou moins étendu. On notera que 43% des entreprises de moins de 100 salariés déclarent avoir mis en place des actions dans au moins quatre domaines (quand la loi n'en impose que deux).

ENTREPRISES AYANT MIS EN PLACE DES ACTIONS DANS...

(en %)	Au moins 2 domaines	Dont actions en place dans 2 ou 3 domaines	Dont actions en place dans 4 domaines ou plus
Ensemble des entreprises	63	21	42
Selon la taille de l'entreprise			
- 50 à 99 salariés	61	18	43
- 100 à 249 salariés	61	23	38
- 250 à 499 salariés	69	31	38
- 500 salariés et plus	81	22	58

Source : Apec 2012

Parmi les domaines d'actions proposés par la loi, les conditions de travail constituent celui dans lequel les entreprises ont déjà mis en œuvre des actions ou prévoient de le faire d'ici douze mois (pour 63% des entreprises).



Source : Apec 2012

Dans la façon d'agir, on constate un consensus général contre toute forme de discrimination positive envers les femmes (aussi bien de la part des femmes que des hommes)

« Il fallait choisir trois domaines d'action, nous en Direction et les partenaires sociaux les leurs. On s'est mis d'accord dès la première réunion. À la deuxième on a commencé à travailler sur les objectifs, un plan d'action et des indicateurs. Chaque organisation syndicale a présenté les trois. Ça a été sportif sur la rémunération car c'était avant les accords globaux sur les rémunérations. Il fallait constamment rappeler que c'était sur l'égalité hommes femmes. Les deux autres objectifs c'était promotion et recrutement et on n'a pas eu de problème. Le terme favoriser était refusé, il fallait faire quelque chose d'équitable » (Industrie, 410 salariés)

Ce qui pousse les entreprises à agir

Lorsqu'on demande aux entreprises ce qui les pousse à agir, elles répondent pour 54% : « le souhait de respecter la réglementation ». Un chiffre qui s'élève à 61% dans les entreprises qui ont formalisé un accord d'entreprise et un diagnostic.

Seulement 27% des entreprises disent agir afin d'œuvrer en faveur d'une plus grande justice sociale. Un chiffre qui s'élève à 40% dans les entreprises dont la proportion de femmes au comité de direction est supérieure à celle des hommes.

Elles ne sont que 9 % pour dire en retirer des bénéfices

économiques pour leur entreprise. Ce chiffre s'élève à 16% dans les entreprises où la proportion de cadres est supérieure à 60%, et, 13% lorsque l'interlocuteur est un homme.

Les actions dans le détail

Plus en détail, on note que ce sont les mesures « simples » et/ou utiles et/ou dont le bénéfice est assez global qui sont jugées les plus pertinentes et dans une certaine mesure les plus mises en place. (Exemple de mesures mises en œuvre, voir annexe 1)

A titre d'exemple, c'est à propos de la communication RH (considérée comme utile par 73% des entreprises interrogées) que les entreprises sont les plus avancées (mesure la plus largement mise en place par 54% des entreprises). Cette priorité peut s'expliquer à la fois par l'ancienneté du débat (cf. l'interdiction de rédiger une offre d'emploi réservée à un sexe remonte à 1975), la relative facilité de mise en œuvre et les enjeux d'image afférents.

Viennent ensuite l'accessibilité de la formation (utile pour 77% des entreprises et mise en place par 46% des entreprises) et l'analyse individuelle des parcours professionnels (utiles pour 83% et mises en place par 45%).

De façon générale, les mesures sont souvent considérées comme plus utiles dans les grandes entreprises et à majorités cadres, dans les entreprises qui ont réalisé une analyse ou un RSC, dans les entreprises qui sont couvertes par un accord. On remarque également des différences en fonction des secteurs.

LES ACTIONS DES ENTREPRISES

DE L'UTILITÉ DES ACTIONS À LEUR MISE EN ŒUVRE		
Actions	% Utile	% Mise en œuvre
Analyse individuelle des parcours professionnels (assurer une égalité salariale entre les salariés)	83	45
Entreprises avec une majorité de cadres	91	48
Entreprises de 500 à 999 salariés	92	42
Entreprises dont la proportion de femmes est comprise entre 40 et 59%	88	54
Adaptation de certains postes de travail (en réduire la pénibilité et donc en faciliter l'accès aux femmes)	80	42
Secteur de l'industrie	90	58
Secteur des services	75	34
Systématisation des entretiens de départ/retour de congés maternité ou parental	78	42
Entreprises de plus de 1000 salariés	90	62
Entreprises qui ont réalisé un RSC	85	55
Entreprises de 50 à 150 salariés	74	38
Rendre la formation plus accessible à tous	77	46
Adoption d'une communication RH asexuée	73	54
Entreprises ayant signé un accord d'entreprise	78	69
Entreprise de la construction	72	37
Partenariats avec des universités ou écoles (promouvoir certaines formations auprès de publics féminins)	71	29
Entreprises de plus de 1000 salariés	84	54
Entreprises de moins de 300 salariés	68	25
Entreprises de la construction	81	29
Entreprises qui ont réalisé un RSC	76	34

Source : Apec 2012

LES ACTIONS DES ENTREPRISES

En revanche, les mesures les plus impliquantes (qui touchent vraiment à la culture ou l'organisation de l'entreprise) recueillent moins d'enthousiasme et sont d'ailleurs moins mises en œuvre :

DE L'UTILITE DES ACTIONS A LEUR MISE EN ŒUVRE	% Utile	% Mise en œuvre
Horaires flexibles, télétravail	66	29
Entreprises de plus de 1000 salariés	76	42
Entreprises ayant une majorité de cadres	83	44
Entreprises ayant moins de 20% de cadres	59	22
Entreprises ayant 40% à 59% de femmes	73	36
Remise à plat des grilles de classification (reconsidérer certains métiers davantage occupés par des femmes)	62	24
Entreprises ayant 40% à 59% de cadres	58	28
Entreprises ayant réalisé une analyse interne poussée	67	32
Entreprises ayant 40% à 59% de femmes	59	31
Equipe de recrutement mixte	59	32
Inciter activement les hommes à prendre leur congé paternité	56	26
Entreprises ayant 40% à 59% de femmes	63	28
Répondants hommes	49	25
Interdiction d'organiser des réunions à partir d'une certaine heure le soir	56	26
Entreprises ayant une majorité de cadres	72	29
Entreprises de plus de 300 salariés	65	30
Entreprises ayant autant d'hommes que de femmes cadres	54	33
Entreprises ayant autant d'hommes que de femmes au comité de direction	53	33
Enveloppe d'augmentations salariales spécifiques destinées à combler les inégalités F/H	54	12
Plus particulièrement, dans les entreprises de plus de 1 000 salariés	71	27
Répondants hommes	47	16
Objectifs chiffrés lors des embauches ou des mobilités internes (favoriser la mixité des emplois)	53	26
Objectifs chiffrés de recrutement et de nomination de femmes aux postes de direction et au CA de l'entreprise	51	15
Entreprises de plus de 1 000 salariés	62	26
Entreprises du secteur de l'industrie	38	11
Répondants hommes	38	13
Réseau de femmes dans l'entreprise	27	9
Plus particulièrement, dans les entreprises de plus de 1 000 salariés	36	10

RÉACTIONS À QUELQUES MESURES CLÉS

→ **La crèche d'entreprise** : une légitimité sur le principe, mais dans la pratique, un intérêt et une faisabilité variables (selon la situation géographique notamment)
« Bonne mesure mais on doit travailler au niveau du quartier car on a 7 ou 8 naissances par an ; que des entreprises se fédèrent pour imaginer une crèche mutualisée » (Services, 500 salariés et plus)

→ **L'interdiction de réunions après une certaine heure le soir** : un acte de bon sens, mis en place par certains, mais qui peine à être adopté réellement
« C'est du bon sens que de le faire ; personne ne veut rentrer à 21h ; que ce soit spécifié, c'est très bien, on peut le mettre en œuvre, mais ce n'est pas un vrai problème chez nous » (SSII, 150-300 salariés)
« On n'interdit pas les choses. » (Grande distribution,

200-249 salariés)

« *C'est une histoire de respect de l'être humain plus que de l'égalité hommes/femmes.* » (Industrie, 100-199 salariés)

→ **Des horaires flexibles et le télétravail** : la flexibilité est intéressante en soi, mais son application dépend du secteur / du métier

« *Ça se pratique, ça favorise la femme, les cadres hommes aussi* » (Agro-alimentaire, 150-300 salariés)

→ **Des salaires équivalents pour les salariés femmes et hommes occupant le même emploi** dans les mêmes conditions (expérience, ancienneté...) : un principe de base et un affichage nécessaire, sauf pour quelques réfractaires.

« *Du basique : ça commence par ça ; on doit faire avec une situation complexe avec les nouvelles arrivées ; on se donne deux ans pour le faire* » (Services, 500 salariés et plus)

« *Ce n'est pas possible, ce n'est jamais équivalent le travail !* » (Industrie, 100-199 salariés)

→ **L'exigence d'une candidature féminine** pour tout poste à pourvoir et mise en place **d'objectifs lors d'embauche** afin de favoriser la mixité des emplois : mesures qui semblent le plus souvent peu réalistes (même si le principe peut être louable dans certains cas)

« *Impossible, difficile d'encourager la mixité quand les femmes n'en veulent pas* » « *idem pour les chauffeurs, on n'a pas de candidature de femmes* » (Agro-alimentaire, 100 salariés)

« *Ce serait contraignant.* » (Services, plus de 500 salariés)

« *Il faut lutter contre la barrière vis-à-vis des femmes de trente ans : j'y fais attention dans tous les recrutements (projet de maternité, charge de famille), c'est fondamental* » (Services, 500 salariés et plus)

→ **Un réseau de femmes** : un accueil tiède (confirmé par l'enquête quantitative), à l'exception de deux des entreprises interrogées l'ayant mis en place.

« *C'est en expérimentation, pour donner aux jeunes femmes un peu d'ouverture d'esprit, bouger, être plus utile en évoluant, aider à respirer dans leur carrière* » (Services, 1.000 salariés et plus)

« *Non, si on est égal, pas besoin d'avoir un réseau.* » (Grande distribution, 200-249 salariés)

« *Pour faire quoi ?* » (Services, plus de 500 salariés)

→ **Une politique de recrutement ou de nomination de femmes** aux postes de direction, au conseil d'administration : une démarche importante et possible dans le domaine de l'encadrement, dans le contexte du vieillissement de l'équipe d'encadrement et de direction. Mais encore beaucoup d'inerties dans les entreprises.

« *Il faut réfléchir ; les postes de direction sont les plus âgés et ils vont partir à la retraite, il faut travailler sur le remplacement* » (Agro-alimentaire, 100 salariés)

« *Il faut préparer les successions, un souci indispensable, mais pas de discrimination positive* » (Services, 500 salariés et plus)

→ **Les partenariats avec des universités ou des écoles** pour promouvoir certaines formations auprès de public féminin : une démarche exigeante, qui pourrait être porteuse (et une attente d'action de la part des écoles)

« *On en a mais à la base c'est déjà très masculin ; il faut que ces écoles fassent des actions* » (SSII, 150-300 salariés)

→ **La promotion de la parentalité** via l'octroi de congés supérieurs pour les hommes : pour le moment, l'enjeu est de réussir à ce que les pères prennent des congés « paternité ».

→ **Les entretiens de départs / retour de congé maternité/paternité** : une action qui se développe dans plusieurs entreprises interrogées

« *Ça garantit une bonne réinsertion après 4 mois, il peut se passer beaucoup de choses ; c'est indispensable ; ça fait partie du tutorat, et la hiérarchie a des obligations* » (Services, 500 salariés et plus)

« *C'est fait ; ça permet d'avoir l'état d'esprit avec un interlocuteur qui sait quel est le projet et les hypothèses pour le retour, et au retour, c'est fondamental* » (Services, 1.000 salariés et plus)

« *Chez nous, un bon salarié, c'est celui qui prend son congé paternité. On incite beaucoup à ça* ». (Services, 1.000 salariés et plus)

« *Très bien. C'est une forme d'accueil, de réassurance sur le fait qu'on récupère son poste.* » (Informatique, 100-199 salariés)

→ **La remise à plat des processus RH** pour éliminer toute trace de discrimination : une attention particulière portée au contenu des offres d'emploi, mais au-delà, un chantier jugé très secondaire par les entreprises les moins avancées ou les plus réticentes par rapport à ce sujet

D'AUTRES ENTREPRISES ACCUSENT UN NET RETARD – POUR PEU QU'ELLES ENVISAGENT D'AGIR

25% des entreprises interrogées n'ont encore travaillé sur aucun des domaines d'action.

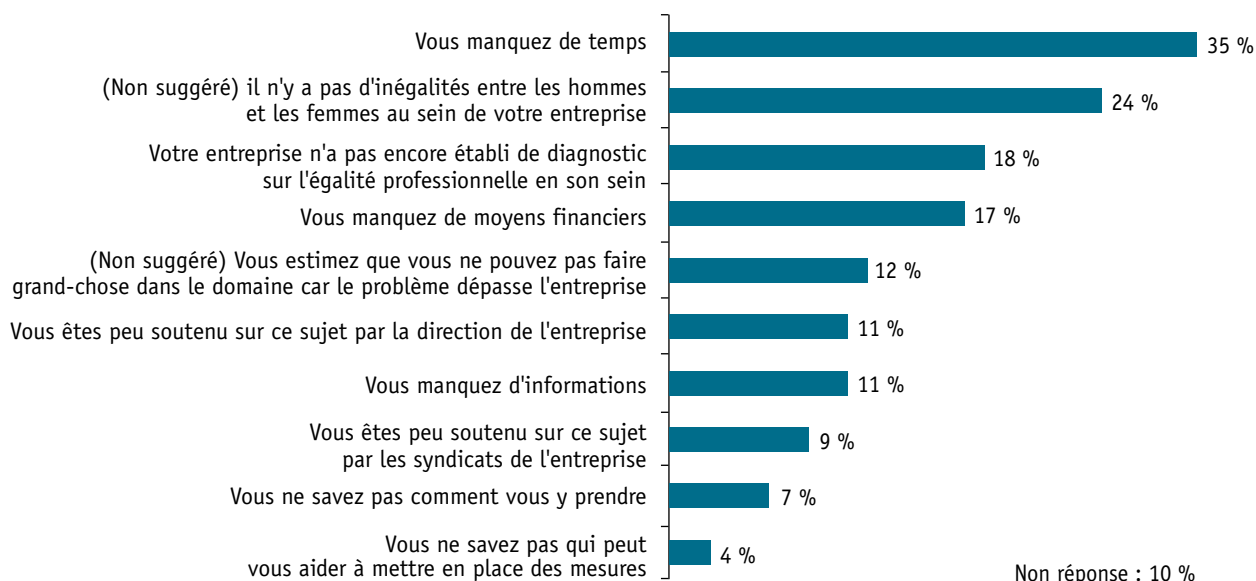
Ce sont notamment les plus petites : 27% des entreprises de moins de 300 salariés n'ont agi dans aucun domaine. Ce sont aussi, logiquement, les entreprises qui n'ont pas signé d'accord d'entreprise ou qui n'ont pas réalisé de diagnostic de la situation des femmes et des hommes. Ces entreprises semblent être les plus réfractaires, puisque 80% d'entre elles ne prévoient pas non plus de mettre en place d'actions dans les douze prochains mois.

Pour celles qui ont l'intention d'y travailler (20%), c'est pratiquement sur tous les domaines qu'elles vont s'investir, la priorité allant aux conditions de travail. La classification, la rémunération et la promotion sont en bas de la hiérarchie des priorités d'actions.

COMMENT GÉRER UN SUJET CERTES IMPORTANT, MAIS QUI DÉPASSE LES ENTREPRISES

QUELS SONT LES FREINS DES ENTREPRISES ?

LES PRINCIPALES RAISONS QUI RENDENT DIFFICILE LA MISE EN PLACE D'ACTION EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE



Source : Apec 2012

Un problème de société

Les entreprises semblent au final très désemparées face à cet enjeu... de société. Le frein le plus latent est peut-être que l'entreprise ne se sente pas « acteur » - Qu'elles ne peuvent pas faire grand-chose dans ce domaine car le problème dépasse l'entreprise (cité par 12%)

Ce problème relève de l'évolution de la société. Comment et pourquoi agir face aux :

- Lenteurs de l'évolution de la société sur la place des femmes,
- Réticences des hommes face à ce qui peut apparaître comme une discrimination positive à l'égard des femmes et par rapport au fait d'être managé par une femme,
- Une volonté politique pas assez marquée - en dépit d'une légitimité reconnue par tous au niveau de l'État, de l'Europe, des Régions.

Et même si pour la plupart des entreprises, la loi va dans le bon sens - le « politiquement correct » qui émaille le discours des entreprises est présent - elle est jugée trop contraignante par 42% des entreprises (contre 40% qui la voit bien équilibrée).

Ce problème se situe très en amont de l'entreprise, le marché de l'emploi :

- Les offres de candidatures dans des métiers réputés techniques : un problème à la source, dans l'éducation et la formation.

Un manque de temps et de moyens

En vertu des priorités autres qui font le quotidien des entreprises, le manque de temps est le facteur le plus invoqué quand il est question des freins à la mise en place d'actions (cité par 35% des entreprises).

On recense également le manque de moyens financiers (cité par 17% des entreprises), le manque d'informations (cité par 11%), le fait de ne pas savoir comment s'y prendre (cité par 7%) et de ne pas savoir qui peut les aider (cité par 4%).

Un manque de visibilité sur la situation réelle de l'entreprise

On a vu précédemment que le RSC est relativement peu répandu. Il n'est pas toujours utilisé pour formaliser les accords, ce qui laisserait penser qu'il est considéré comme une formalité administrative (pas d'analyse ni de fixation d'objectifs).

COMMENT GERER UN SUJET CERTES IMPORTANT, MAIS QUI DEPASSE LES ENTREPRISES

Et pourtant, une analyse de la situation de l'entreprise lui permettrait de faire un véritable état des lieux et ainsi de pouvoir agir en fonction de ses besoins et de ses attentes.

Le fait que l'entreprise n'ait pas encore établi de diagnostic sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est reconnu comme un frein (cité par 18% des entreprises).

Et donc une posture de déni de l'entreprise, des syndicats, des hommes et des femmes qui domine...

La problématique des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes n'est pas préoccupante pour les entreprises. Et pour cause, « il n'y a pas d'inégalités au sein de leur entreprise » ! (cité par 24% des entreprises)

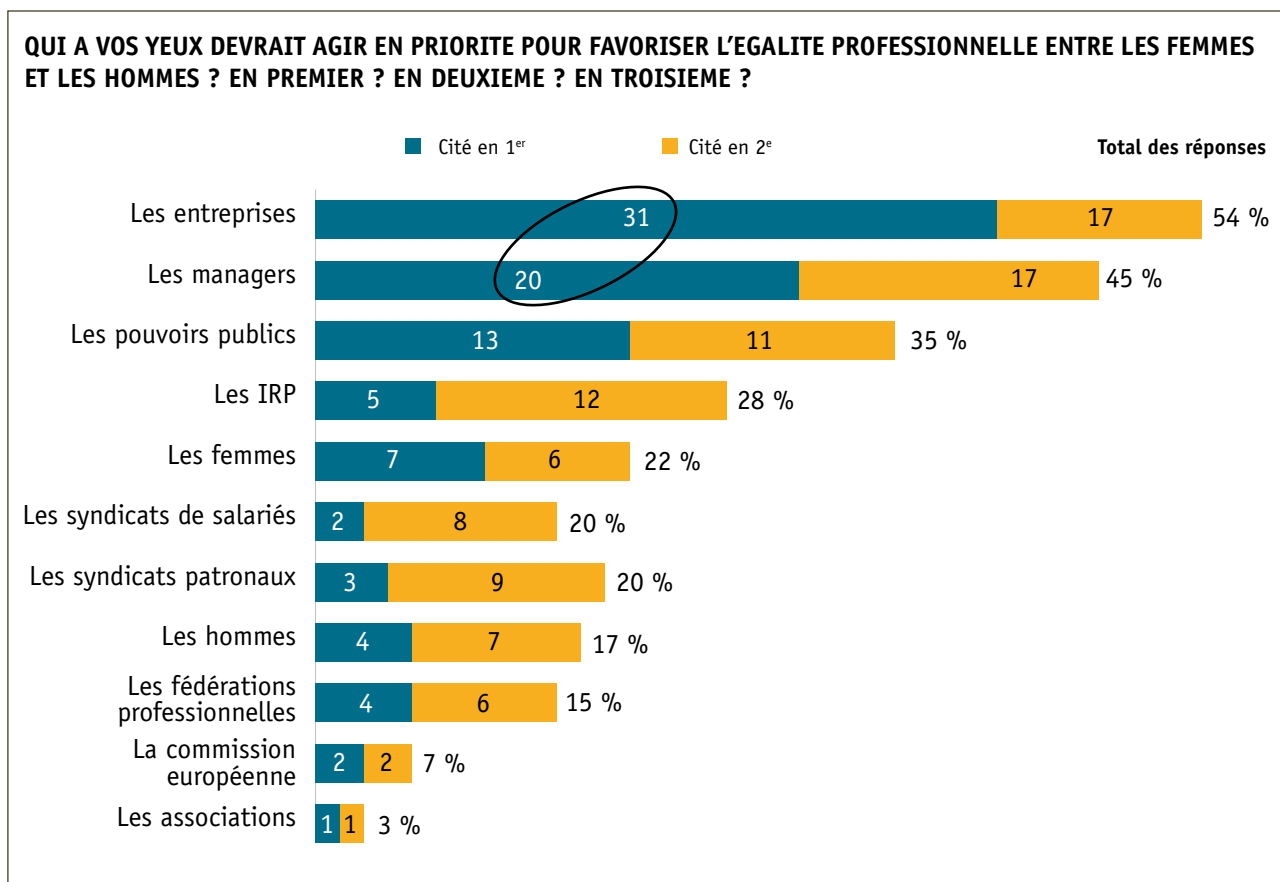
Encore faudrait-il avoir véritablement conscience des inégalités pour agir. Le déni est assurément le principal frein à lever pour inciter les entreprises à agir.

On retrouve le déni et les postures de repli chez l'ensemble

des acteurs - hommes et femmes, dirigeants, managers et partenaires sociaux : les réticences du management (même si certains au final adhèrent car ils sont également concernés par les mesures), des IRP (écrasante majorité d'hommes parmi les organisations syndicales), des femmes (autocensure des femmes par rapport aux promotions, culpabilité de mère) ...

« On a déjà eu plusieurs réunions de négociation. On a surtout regardé au travers du rapport hommes femmes là où il nous semblait qu'il y avait des écarts. Les partenaires sociaux sont venus avec rien. La prochaine réunion c'est pour choisir les thèmes. Nous, on s'oriente vers le recrutement et la formation. Les partenaires sociaux pourraient profiter de ce cadre pour développer leurs exigences en NAO... » (Laboratoire pharmaceutique, 300-500 salariés)

... alors même que l'entreprise et les managers sont identifiés comme principaux acteurs pour favoriser l'égalité professionnelle



Source : Apec 2012

Le rôle des acteurs de l'entreprise est fondamental. Il est nécessaire que tous soient impliqués. Pour agir en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, il s'agit d'agir tant au niveau individuel

qu'organisationnel. Si la direction de l'entreprise et les syndicats ne sont pas mobilisés, aucune action ne serait suffisamment engageante pour être efficace.

QUELS SONT LES BÉNÉFICES QUE LES ENTREPRISES POURRAIENT TIRER D'UNE PLUS GRANDE ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ?

Agir en faveur de l'égalité professionnelle s'annonce d'autant plus complexe dans un contexte où les bénéfices de l'égalité professionnelle au sein des entreprises ne sont pas très tangibles. Pour le moment, le bénéfice d'une politique d'égalité professionnelle est perçu... mais plutôt de façon théorique que concrète et objectif.

Certaines entreprises ne voient pas encore les bénéfices que peut apporter une politique d'égalité :

« Ça ne modifie pas la qualité de vie au travail, diminuer non, meilleure non plus » « performance économique, non, car hommes et femmes ce sont les mêmes compétences, même niveau d'expérience, de compétitivité » (SSII, 150-300 salariés)

D'autres voient surtout un phénomène de mode (ce qui n'est pas gênant en soi) :

« Ça fait partie du normal, si on ne le fait pas, c'est ringard, c'est comme ne pas parler Anglais ; j'adore cette mixité homme femme et ethnique, les différences font la force » (Agro-alimentaire, 150-300 salariés)

Mais la plupart admettent – à défaut d'être massivement convaincus – que l'égalité professionnelle peut rejaillir favorablement sur :

→ **le climat social (44%** des entreprises interrogées) et **l'implication des salariés** dans leur travail (**38%**), avec la satisfaction des salariées à ne pas être discriminées.

Les grandes entreprises se distinguent là encore : plus enclines à reconnaître l'impact sur l'implication (50% contre 38% en moyenne) et sur l'amélioration de la performance économique (36% contre 25% en moyenne). Elles sont en revanche plus réservées sur l'amélioration du climat social (27% contre 44% en moyenne), signe certainement d'une plus grande connaissance des outils de mesure de cet aspect et donc de la multiplicité des facteurs qui interfèrent.

« Très clairement ça joue sur le climat social, rien de pire

que d'avoir des disparités, les salariés se parlent, et ça conduit à un sentiment d'inégalité qui est démotivant pour les victimes et pas valorisant pour ceux qui en bénéficient ; c'est un argument pour les OS pour faire du chahut, et à terme on a de mauvais résultats. Si on agit, tout le monde sait se positionner, on connaît les règles » (Services, plus de 500 salariés)

« En termes d'image, quand il y a égalité entre hommes et femmes, c'est positif pour l'entreprise. Le fait de faire une grille de salaire uniquement en fonction des compétences, ça apporte la paix sociale. Si j'étais payée moins qu'un homme, ça pourrait me donner envie de m'impliquer moins. » (Informatique, 100-199 salariés)

→ Les entreprises estiment également qu'une action en faveur de l'égalité professionnelle peut permettre d'avoir **une organisation du travail plus efficace (34%)**.

« Les équipes mixtes sont plus créatives, c'est très important » (Services, plus de 500 salariés)

Arrivent plus loin :

→ **La performance économique (citée par 25%)**.

« Une politique de responsabilité sociale : quand un investisseur nous demande combien de femmes cadres on peut répondre » (Services, plus de 1.000 salariés)

« Pour nous, c'est plus valorisant d'avoir des femmes en conducteurs, pour une question de modernité, de représentation de la population. Au niveau des missions de service public des conducteurs, ça a été très bien perçu. En appel d'offre, on vend notre démarche » (Transports, 250 salariés)

« Ça joue sur beaucoup de choses. L'absentéisme est plus important chez les ouvriers hommes. Une meilleure fidélisation chez les femmes. Le bien-être. Même la performance économique c'est intimement lié grâce à une atmosphère » (Transports et logistique, 85 salariés)

→ **La diminution du turn-over (20%)**

« Elles sont plus fidèles que les hommes et donc c'est intéressant au niveau du coût du turnover. On a souvent été les chercher dans des situations où elles étaient éloi-

COMMENT GERER UN SUJET CERTES IMPORTANT, MAIS QUI DEPASSE LES ENTREPRISES

gnées de l'emploi. Et sans dénigrer les autres métiers, c'est beaucoup plus valorisant pour elles de conduire un autocar que d'être caissière, plus valorisant et avec plus de responsabilités. Et c'est une population de 35 ou 40 ans, en deuxième partie de carrière, après s'être arrêtées pour élever leurs enfants. Et on ne recrute qu'en CDI. Elles sont donc stabilisées par rapport aux propositions d'intérim » (Transports, 250 salariés)

→ Et une amélioration de la réputation de l'entreprise (18%)

« On ne cherche pas un bénéfice d'image, mais c'est un plus pour le fonctionnement interne. Les collaborateurs savent que c'est équitable, des règles clairement posées limitent les frustrations ; diversité, égalité, équité élargissent le panel de ressources : on a plus d'attractivité, les femmes candidatent plus chez nous, (...) quand on sait qu'il y a trop d'exigences temporelles, des femmes compétentes ne candidateraient pas chez nous » (Services, plus de 1.000 salariés)

LES LEVIERS, CE QUI POURRAIT AIDER, CE QU'ON ATTEND ?

Beaucoup de freins sont jugés très structurels et donc plus ou moins « hors d'atteinte » des entreprises, a minima à court terme.

Même si elles sont peu nombreuses à considérer comme un frein à l'action le fait de ne pas savoir s'y prendre (7%) ou le manque d'information (11%), les entreprises expriment fréquemment des attentes, essentiellement en termes d'accompagnement :

– **Un guide opérationnel** sur la façon de s'y prendre (37%) : un chiffre qui s'élève à 43% dans les entreprises qui n'ont pas fait de diagnostic.

– **L'organisation d'échanges/ rencontres avec d'autres entreprises** (30%) : la mise en relation avec d'autres entreprises (par secteur ou autre), pour échanger, se former... Un chiffre qui s'élève à 36% dans l'industrie.

– **Un accompagnement par un intervenant extérieur** (28%) : un chiffre qui s'élève à 39% et 43% respectivement dans les entreprises qui n'ont pas de classification ni réalisé de diagnostic. A contrario, les entreprises qui sont couvertes par un accord et on réalisé un diagnostic ne sont que 19% dans ce cas.

– **Une meilleure sensibilisation des différents publics de l'entreprise sur ce sujet** (26%) : un levier important car les acteurs de l'entreprise se sentent encore souvent peu concernés. Une proportion qui monte à 35% dans les grandes entreprises de plus de 300 salariés ; 31% dans celles qui comptent une minorité de femmes ou celles qui ont réalisé un diagnostic et signé un accord d'entreprise; 39% quand la proportion de cadres est entre 40% et 59% ; 30% dans les entreprises dont la proportion d'hommes est plus forte.

Un pré requis s'impose toutefois : l'implication de la direction de l'entreprise (d'où le besoin de sensibilisation et de pédagogie dans certains cas, pour convaincre de l'intérêt de la démarche)

– **Des idées de mesures clé en main** (21%) : Une information plus claire, plus visible sur les mesures possibles, leur apport / leur bénéfice. 29% des entreprises de plus de 1000 salariés sont en attente de mesure clé en main.

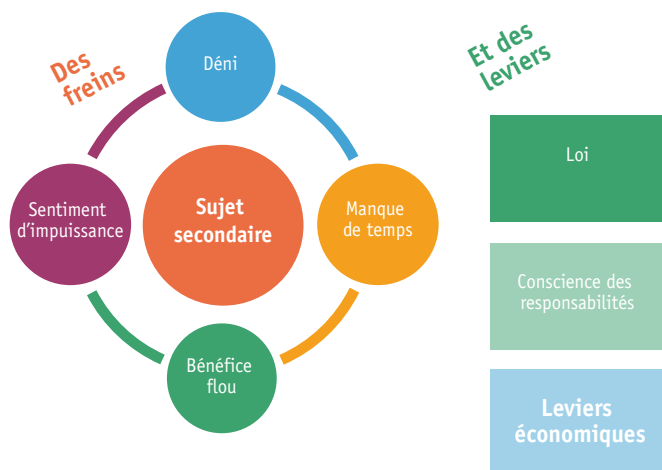
– **Des aides financières** (19%) : Pour favoriser le développement de services qui faciliterait le quotidien (crèches, solutions pour enfants malades, ...) : 29% des entreprises de plus de 1 000 salariés et 26% de celles ayant entre 300 salariés et 1 000 salariés sont en attente d'une telle mesure.

A noter, 17% des répondants à la question sur les freins estiment que le manque de moyens financiers est un frein.

– **Une aide pour interpréter le RSC (13%)** : pour mettre en place un diagnostic qui permette d'objectiver la situation et une aide à son interprétation : cette attente est exprimée par 18% des entreprises de 300 salariés et plus et par 25% des entreprises dont la proportion de cadres est comprises entre 40 et 59%. A noter, 18% des répondants à la question sur les freins estiment que le manque de diagnostic au sein de sa propre entreprise est un frein.

COMMENT GERER UN SUJET CERTES IMPORTANT, MAIS QUI DEPASSE LES ENTREPRISES

LES FREINS ET LEVIERS DU PASSAGE À L'ACTE



Quelles que soient les aides apportées aux entreprises, il faut qu'elles soient prêtes à se transformer sur le long terme.

L'écart entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait pour réduire ces inégalités est tel, que s'il n'y a pas une

prise de conscience à la fois individuelle et collective, aucune action ne permettra le changement en profondeur qui est nécessaire pour faire évoluer la situation des femmes dans l'entreprise... et dans la société.

METTRE LES ENTREPRISES EN MOUVEMENT EN FONCTION DE LEURS ATTITUDES ET COMPORTEMENTS

TYPLOGIE

Nous avons vu que les entreprises avaient des attitudes et des comportements différents, parfois contradictoires, qui pouvaient aboutir à des paradoxes ou tout au moins à une dualité dans l'interprétation des résultats : sommes-nous en présence d'une entreprise qui enjolive la réalité ou tout simplement une entreprise de réelle bonne foi ?

Nous avons réalisé une typologie afin de regrouper les entreprises, qui d'une part dans leurs attitudes, leur posture, et d'autre part dans leurs comportements, leurs actes, se ressemblent. Il s'agit in fine d'adapter le mieux

possible les conseils et accompagnement, pour réellement mettre en mouvement les entreprises pour qu'elles œuvrent en faveur d'une plus grande égalité professionnelle.

Cette typologie a permis de dégager 5 grandes classes d'entreprises :

- Celles qualifiées de « légalistes » : 43% des entreprises,
- Les « autruches » : 23% des entreprises,
- Les « lucides occupées » : 9% des entreprises,
- Les « désarmées » : 9% des entreprises,
- Les « motivées satisfaites » : 16% des entreprises.

LES "LÉGALISTES" (43%) : LE RESPECT DE LA LOI... ET JUSTE LE RESPECT DE LA LOI

Qui sont-elles ?

Ce sont plutôt des interviewées femmes, dans des entreprises du secteur de l'industrie et au sein d'entreprises qui comptent plus d'hommes cadres que de femmes cadres.

Qu'ont-elles fait ?

Elles respectent la loi et sont donc dans la norme en matière de diagnostic et d'accord, qu'ils ont d'ailleurs signé très récemment.

On constate néanmoins qu'elles ont mis moins d'actions en place que la moyenne des entreprises.

Leur vision ?

Elles ont une certaine conscience des inégalités (on constate une moindre progression salariale des femmes ainsi qu'une sous représentation des femmes aux postes élevés) Cependant, le sujet est pour eux plus secondaire qu'en moyenne.

Ce qui les freine ?

→ Inexistence de diagnostic préparant à l'action (ils sont plus nombreux à n'avoir agi dans aucun des domaines),

→ Manque de temps,

→ Manque de soutien.

Leviers :

L'avantage des « entreprises légalistes » est qu'elles sont soucieuses de respecter la loi et demandent à être accompagnées, soutenues de façon opérationnelle.

Par obligation, ces entreprises ont fait « le minimum ».

Le risque serait de s'en contenter !

Comment agir ?

→ **Sensibiliser** : ces entreprises ont appréhendé l'aspect législatif de la problématique mais ne se sont pas emparées véritablement du sujet, même si elles ont réalisé un diagnostic (et rempli leur obligation). Une aide extérieure leur permettrait de mettre en évidence les éléments saillant du RSC et d'analyser la situation de l'entreprise. Il s'agirait aussi de leur proposer des guides opérationnels, des modèles de diagnostic et des méthodes d'interprétation

→ Donner de la visibilité pour agir avec efficacité : Faire le lien entre les priorités de l'entreprise et les analyses du RSC.

→ Informer : Montrer les bénéfices qu'elles peuvent tirer d'une politique égalitaire entre les femmes et les hommes, au-delà de la réglementation, en s'appuyant sur l'exemplarité de certaines entreprises.

→ Impliquer : Mobiliser et engager l'ensemble des acteurs de l'entreprise ; à commencer par la direction et les partenaires sociaux.

LES ATRUCHES (23%) : UNE PRIORITÉ ÉTHIQUE... MAIS PAS POUR MOI

Qui sont-elles ?

Plutôt des répondants hommes, dans des PME/TPE, où la proportion de femmes est fréquemment supérieure à 60% des effectifs.

Qu'ont-elles fait ?

Elles sont **moins actives** que la moyenne des entreprises :
→ Elles sont moins fréquemment couvertes par un accord d'entreprise.
→ Elles réalisent moins fréquemment de diagnostics.
→ Elles mettent en œuvre moins d'actions.

Leur vision ?

Ces entreprises ont une faible conscience des inégalités, voire une posture de déni :
→ Elles sont plus nombreuses à penser qu'il n'y a aucune discrimination au sein de leur entreprise,
→ Elles sont moins nombreuses en proportion que la moyenne à reconnaître que la situation des femmes chez elles est moins bonne que celle des hommes.

Mais elles ont conscience de l'enjeu : la loi est prioritaire et peut permettre d'œuvrer pour une plus grande justice sociale (92% de ces entreprises contre 27% en moyenne). Est-ce une posture idéaliste qui éloigne de la réalité ?

Ce qui les freine ?

→ L'absence de visibilité sur leur situation réelle : peu de diagnostic et d'accord d'entreprise ; ou quand il existe, il s'agit d'accord "coquille vide".
→ Le manque d'implication et de demandes des différents acteurs de l'entreprise (direction, partenaires sociaux, hommes et femmes, ne fait que renforcer leurs convictions sur l'absence d'inégalités au sein de leur entreprise.

Leviers :

Ces entreprises ont conscience de l'enjeu en général. Elles ne sont pas contre le principe d'une politique égalitaire mais ne pensent pas avoir besoin d'œuvrer spécifiquement dans ce sens, au sein de leur entreprise, car, selon elles, leur situation ne le nécessite pas. Le risque serait de les croire, sans information objective sur leur situation.

Ces entreprises sont très fermées par rapport au sujet, c'est un groupe qui formule d'ailleurs peu d'attentes. Par conséquent, avant de les sensibiliser, il s'agirait de les faire revenir à une réalité.

Comment agir ?

→ Passer d'une vision subjective à une vision objective de leur situation :
Etant donné que ces entreprises pensent que la loi va dans le bon sens, il s'agirait de les inciter à réaliser un diagnostic : un RSC (même si elles estiment que leur situation est égalitaire) pour répondre aux exigences réglementaires. Il s'agirait aussi de les accompagner pour analyser les informations de manière objective et fixer des objectifs.

→ Donner envie d'agir :

On peut penser que même si des inégalités sont mises en évidence par le RSC, les entreprises ne manifestent pas l'envie de changer, faute de demandes des acteurs de l'entreprise. Leur éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise sont des atouts pour les engager dans l'action. Leur démontrer les bénéfices que peut en tirer l'entreprise.

LES LUCIDES OCCUPÉES (9%) : DES INÉGALITÉS CERTES, UN INTÉRÊT À AGIR CERTES... MAIS D'AUTRES CHATS À FOUETTER

Qui sont-elles ?

Ce sont plutôt des répondants hommes, dans des PME / TPE.

Qu'ont-elles fait ?

Elles sont **moins actives** que la moyenne des entreprises :
→ Elles ont moins fréquemment signé un accord d'entreprise.
→ Elles ont moins fréquemment réalisé de diagnostics.

Leur vision ?

Ces entreprises ont conscience des inégalités. Elles constatent :

→ Une progression salariale plus lente en cas de temps partiel (chez les hommes et chez les femmes).

→ Une situation des femmes non cadres qui est moins facile que celle des hommes non cadres au sein de leur entreprise (25% de ces entreprises contre 16% en moyenne). Pour elles, le sujet de l'égalité professionnelle est moins prioritaire.

Elles jugent la loi moins contraignante que la moyenne des entreprises (31% vs 42%).

Néanmoins, en l'état, les actions proposées rencontrent un certain scepticisme : réticences par rapport aux objectifs chiffrés, au télétravail, au congé paternité.

METTRE LES ENTREPRISES EN MOUVEMENT EN FONCTION DE LEURS ATTITUDES ET COMPORTEMENTS

Ce qui les freine ?

- On remarque une plus grande persistance des stéréotypes (les salariés qui restent tard sont plus efficace que ceux qui partent tôt).
- Un manque de temps.
- L'absence de diagnostic.

Leviers :

Ces entreprises reconnaissent de nombreux bénéfices à l'égalité professionnelle : une meilleure performance économique (ce qui devrait d'ailleurs inciter les entreprises à agir), une organisation plus efficace du travail et une diminution du turnover.

Ce sont des entreprises qui sont à la fois conscientes des inégalités, de l'intérêt à agir et qui jugent la loi moins contraignante qu'en moyenne, mais qui ont besoin d'un « coup de pouce » pour passer à l'acte : un accompagnement très opérationnel, une aide concrète.

Comment agir ?

→ Réaliser un diagnostic :

Comme ces entreprises déclarent que la loi va dans le bon sens et qu'elle n'est pas vraiment contraignante, il s'agirait de les amener à réaliser un RSC, point d'appui pour définir des objectifs d'intervention.

→ **Mettre en évidence les bénéfices économiques** pour convaincre.

→ **Faciliter la mise en œuvre** : pour pallier le manque de temps.

→ **Impliquer** la direction, les partenaires sociaux et les managers opérationnels : pour agir sur l'activité (organisation, climat social et business).

LES DÉARMÉES (9%) : DÉJÀ DES AVANCÉES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ, DONC QUE FAIRE DE PLUS ?

Qui sont-elles ?

Ce sont plutôt des répondants hommes, dans des PME / TPE et dans les services. Elles emploient une minorité de femmes et de cadres, mais davantage de femmes cadres que d'hommes et plus de femmes qu'en moyenne au comité de direction.

Qu'ont-elles fait ?

- Ces entreprises sont dans la norme en matière d'accords d'entreprise et de diagnostics.
- Elles ont mis en œuvre davantage d'actions que la moyenne – d'ailleurs, elles constatent une situation moins inégalitaire pour les femmes au sein de l'entreprise (surtout pour les non cadres).

Leur vision ?

- L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un thème prioritaire pour lequel il faut agir.
- Ces entreprises jugent plus fréquemment que la loi va dans le mauvais sens (11% de ces entreprises contre 7% en moyenne).
- Leur volontarisme est moindre et ces entreprises sont plus sceptiques sur l'utilité de l'ensemble des mesures proposées. Elles agissent essentiellement, pour respecter la réglementation (62% vs 54% en moyenne) ; puis pour une plus grande justice sociale (31% vs 27% en moyenne).

Ce qui les freine ?

Ayant déjà mené des actions : Accords d'entreprises, diagnostics et mise en œuvre de mesures spécifiques, ces entreprises estiment avoir déjà agi et ne savent pas ce qu'elles pourraient faire de plus : « Je ne peux pas faire grand-chose, cela me dépasse »

Leviers :

Ces entreprises respectent la réglementation et agissent en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il s'agirait de les convaincre d'aller plus loin, au-delà de la loi, d'agir pour leur entreprise (notamment pour un meilleur climat social) et pour la société en vue d'une plus grande justice sociale.

→ **Impliquer** l'ensemble des collaborateurs : faire de ce sujet un projet d'entreprise porté par l'ensemble des collaborateurs. Mettre en évidence le bénéfice d'un meilleur climat social.

→ **Travailler sur le rôle de l'entreprise** : Sensibiliser les différents publics de l'entreprise (management, salariés, fournisseur...)

→ **Echanger avec d'autres entreprises**, témoigner.

LES « MOTIVÉES SATISFAITES » (16%) : DES ACTIONS ET DU VOLONTARISME POUR RESPECTER LA LOI

Qui sont-elles ?

- Ce sont plutôt de grandes entreprises ou de grosses PME, plutôt dans le secteur des services.
- Ces entreprises emploient une majorité de femmes, mais autant d'hommes que de femmes cadres.

Qu'ont-elles fait ?

- Dans la pratique, ce sont des entreprises assez actives :
- Elles ont davantage d'accords de branche et d'entreprise que la moyenne.
- Elles ont également réalisé davantage de diagnostics et mis en place des actions « fortes » (Objectifs chiffrés, réseaux de femmes, enveloppes spécifiques d'augmentations de salaire...)

Leur vision ?

- Compte tenu de toutes les actions qu'elles mettent en œuvre, leur conscience des inégalités dans l'entreprise est modérée (mais reconnaissent, plus fréquemment qu'en moyenne, une situation des femmes cadres moins facile au sein de la leur).
- Pour autant, sur le principe, elles portent un regard très positif par rapport aux actions (des mesures jugées plus utiles que pour la moyenne des entreprises).

Ce qui les freine ?

- Elles estiment que la situation, au sein de leur entreprise, est égalitaire.
- L'inégalité professionnelle entre les femmes et les hommes existent mais chez les autres.

- Un manque de moyens financiers : avec davantage d'aides, elles pourraient davantage « creuser le sillon »

Leviers

De façon générale, ces entreprises agissent pour respecter la réglementation mais elles s'impliquent. Elles agissent et obtiennent des résultats. Comment les motiver pour aller plus loin, pour ne pas « baisser la garde » ?

Comment agir ?

→ **Mettre en place des indicateurs pour s'inscrire dans la durée** : ces entreprises ont conscience qu'il est important d'agir en faveur de l'égalité professionnelle (justice sociale, bénéfices économiques, gain sur la réputation et l'image...) Et elles agissent aujourd'hui, mais qu'en sera t'il sur le long terme ? Il serait important de les sensibiliser à suivre l'évolution et l'impact de leurs actions pour leur permettre de poursuivre leur intervention, de manière renforcée ou en développant de nouveaux domaines.

→ **Communiquer en externe** de différentes façons (rédactionnels, concours...) pour faire reconnaître l'entreprise par les actions mises en place.

→ **Développer son action auprès de partenaires** (fournisseurs, clients...) Etre actif en interne mais aussi en externe afin de contribuer à l'évolution de la société.

ANNEXE 1 – LES ACTIONS CITÉES PAR LES ENTREPRISES

Il nous semble important de faire remarquer qu'il est **nécessaire de mettre en œuvre des actions individuelles pour gérer les situations personnelles (faire bouger les mentalités et agir au cas par cas) ; ainsi que des actions collectives pour apporter des réponses qui feraient bouger plus en profondeur les schémas mentaux** dans l'entreprise, en engageant et en transformant l'entreprise à long terme.

• **Assurer une égalité salariale et agir en faveur d'une plus grande justice sociale :**

- Analyse des parcours individuels
- Equipe de recrutement mixte
- Remise à plat des grilles de classification
- Enveloppes d'augmentation salariales spécifiques

Autres mesures citées mises en œuvre dans le domaine des salaires :

- Actions de rattrapage pour les écarts de salaires / Mise en place d'un processus de rattrapage de 20 femmes ayant un différentiel de rémunération.
- Une femme rentrant de congé parental après deux ans se voit appliquer la moyenne de salaire de sa PCS
- Mise en place d'une grille des salaires pour garantir le même traitement aux deux sexes / vérification que les congés maternité n'ont pas d'incidences sur les rémunérations / valider que les salaires sont les mêmes à l'embauche (avec une grille des salaires consultable) / agir sur les promotions, que le nombre soit proportionnel aux effectifs

« Les cadres femmes sont à 91% du salaire des hommes, pour les techniciens c'est en dessous de 90% avec les contraintes ; on fait un suivi de la comparaison et on fait du rééquilibrage, on a un programme sur 3 ans ; avec les nouveaux personnels de la distribution on a de nouvelles disparités » (Services, plus de 500 salariés)

« Nous ça se voit dans la moyenne des salaires des techniciens. Il y a eu des reprises d'ancienneté pour des hommes pour qu'ils acceptent plus facilement le poste. Car la mixité, c'est dans les deux sens et nous on manque d'hommes. Je corrige au fur et à mesure » (Services, 78 salariés)

• **Faciliter l'accès des postes aux femmes / favoriser l'évolution et la promotion**

- Systématisation des entretiens de départ/retour de congés maternité ou parental
- Objectifs chiffrés de recrutement et de nomination de femmes aux postes de direction et au chiffre d'affaires de l'entreprise

- Objectifs chiffrés lors des embauches ou des mobilités internes
- Adoption d'une communication RH asexuée
- Réseau de femmes dans l'entreprise
- Rendre la formation accessible à tous
- Adaptation de certains postes de travail

Autres mesures mises en œuvre dans le domaine du recrutement,

- Plan d'action pour réduire l'écart au moment de l'embauche : tous les postes proposés aux deux sexes / veiller à préciser Homme et Femme sur toutes les annonces / incitation les managers à être le plus égalitaire possible / action menée aussi auprès des cabinets de recrutement / rappel sur le formalisme des annonces, bien revoir le processus de recrutement. Mais pas d'objectifs fixés vu le peu de mixité dans le secteur

De la promotion / encadrement :

- Comité de direction devenu paritaire sous l'impulsion d'un nouveau PDG
- Demande de parité pour les élus et personnalités siégeant au Conseil d'administration
- Une démarche qui permet de diversifier les profils en interne et de promouvoir des femmes dans l'encadrement.
- Action vis-à-vis des écoles avec intervention des cadres pour féminiser les formations
- Pilotage sur la promotion / action volontariste pour assurer la promotion de femmes (d'assistantes à cadres techniques) : susciter de nouveaux trajets professionnels pour créer une dynamique.

« On essaye de faire que les femmes ne se censurent pas dans leur promotion et de les accompagner pour être dirigeante. Il faut vraiment un vivier de femmes pour qu'elles se portent plus facilement candidates ; il y a une autocensure contre laquelle il faut lutter. 12 directions régionales et un comité exécutif de 6 personnes, il n'y avait pas une seule femme et maintenant une femme en direction régionale et une au comité exécutif » « *Idem pour les assistantes qui accèdent au statut de cadre, c'est la création de parcours type qui crée un effet d'entraînement. Plusieurs assistantes sont devenues cadres techniques sur la gestion des horaires de train »* (Services, plus de 500 salariés)

« Dans notre groupement, entre patrons, on essaie de faire plus attention à ce qu'il y ait plus de femmes aux postes clés. Il y a une réelle prise de conscience sur le fait qu'il faut arrêter de mettre les femmes de côté. » (Grande distribution, 200-249 salariés)

Quelques exemples de mesures mises en œuvre dans le domaine des conditions de travail :

→ Amélioration des conditions de travail, et plus globalement l'évolution de certains métiers permettent d'en faciliter l'ouverture aux femmes

« On travaille sur la sensibilisation des jeunes filles sur d'autres filières avec l'inspection du travail, on a obtenu une femme en équipe de 3/8 avec des hommes, et on a du faire des douches séparées hommes / femmes ; si on ouvre un travail aux femmes, on revoit les conditions de travail » (Services, plus de 500 salariés)

• **Créer un rapport au travail qui facilite l'équilibre de la vie privée et de la vie professionnelle**

- Interdiction d'organiser des réunions à partir de certaines heures le soir.
- Horaires flexibles, télétravail.

Autres mesures mises en œuvre sur le temps de travail, l'équilibre vie privée, vie professionnelle

→ Accord sur la parentalité (pour hommes et femmes, et couples homosexuels) : ouverture aux hommes des congés parentaux ; mesures en faveur des temps partiels (80% payé 90%) ; aménagement horaire pour la garde

des enfants ; prise en charge d'une partie des frais de garde : une nécessité pour homogénéiser les pratiques (vs les laisser à la libre appréciation des managers, ce qui créait des disparités, des réticences des hommes à prendre les congés).

→ Création d'une crèche en cours avec la municipalité ; négociation pour avoir une crèche proche de l'entreprise.

→ Rigueur sur les horaires des réunions (ne pas bloquer les gens au bureau et rappel des récupérations en cas de réunions tardives).

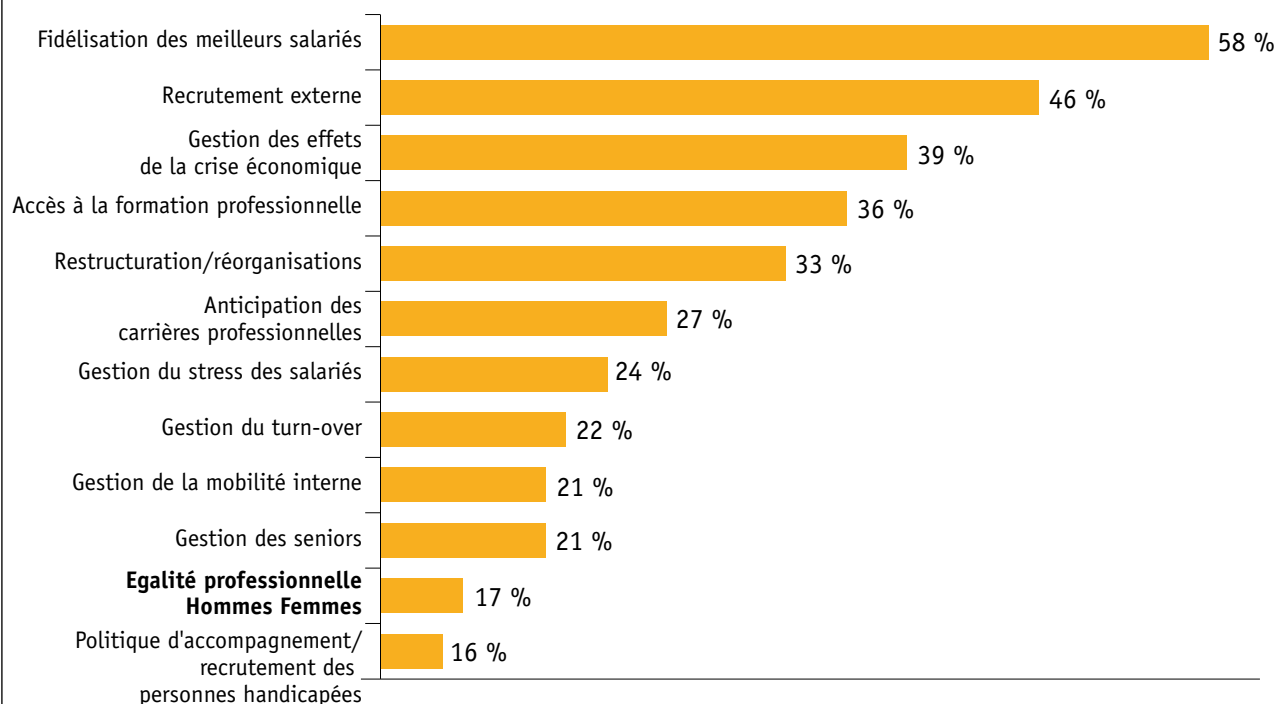
→ Information pour inciter les hommes à prendre leurs congés ; incitations à profiter des congés parentaux, paternité. L'objectif est d'affirmer les règles pour tous, et de convaincre le management à appliquer ces règles.

« Il faut convaincre le management de ne pas faire faire des heures pas possibles ; c'est un travail de fond, de longue haleine, on fait de la pub, on en parle dans le coaching » (Services, plus de 1.000 salariés)

« Quand on apprend un heureux évènement on leur rappelle qu'ils peuvent se projeter différemment ; on est sans pitié vis-à-vis du management qui contourne, décourage : c'est la ligne rouge quand un manager résiste pour un congé parental pour un homme » (Services, plus de 1.000 salariés)

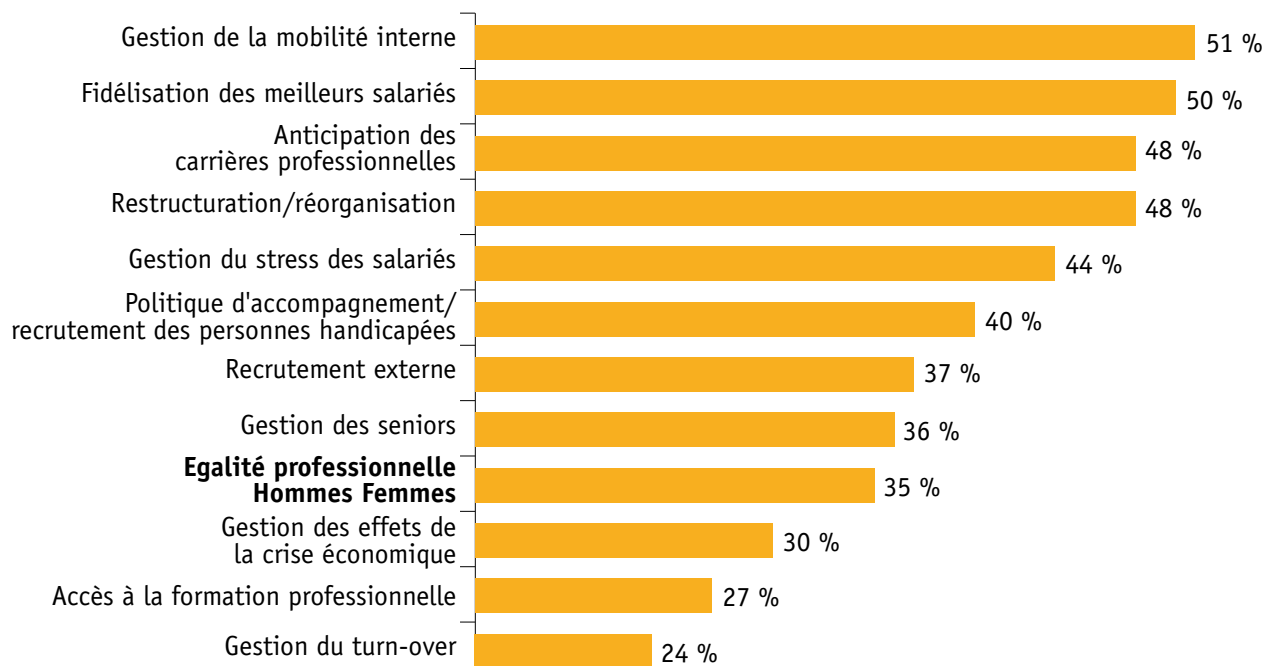
ANNEXE 2 – LES ENJEUX RH MAJEURS DES ENTREPRISES

LES ENJEUX RH MAJEURS DES ENTREPRISES DE MOINS DE 1000 SALARIÉS



Source : Apec, Les seniors en entreprises : état des lieux 2011

LES ENJEUX RH MAJEURS DES ENTREPRISES DE PLUS DE 1000 SALARIÉS



Source : Apec, Les seniors en entreprises : état des lieux 2011

Attitudes et comportements des entreprises en matière d'égalité professionnelle – État des lieux 2012

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local