

**Négociier  
l'égalité professionnelle  
des carrières  
chez les cadres**

***Guide d'aide à la négociation***

***Juin 2002***



Ce guide a été élaboré à partir du travail d'un groupe de militant(e)s et d'experts invités qui s'est réuni régulièrement pendant un an. Chacun, à partir de son expérience et de ses compétences, a rédigé des textes qui ont servi de base au document définitif.

Celui-ci a été validé par le Bureau national de la CFDT Cadres lors de sa session du 25 avril 2002.

Cette réflexion s'inscrit dans le plan d'action de la CFDT Cadres. Le guide est un outil pour les équipes syndicales qui souhaitent intervenir pour améliorer l'égalité professionnelle, particulièrement pour les cadres dans l'entreprise.

Le groupe de travail animé par Maryse Huet a bénéficié des contributions et des participations de Dominique Astier, Jocelyne Banfi, Martine Bauer, Jean-Paul Bouchet, Helen Burzlaff, Annie Chemla-Lafay, Elisabeth Chantrieux, Soraya Duboc, Marie-Paule Filot, Marthe Gravier, Monique Gresset, Anne Marie Grozelier, Jacqueline Puvilland, Marie-Pierre Ravilly, Monique Russeil, Andréa Siebenshuh, Georgette Ximenez.

A titre d'expert, ont été auditionnées Agnès Arcier, Jacqueline Laufer et Laurence Greusard-Defeuille.



# **Négocier l'égalité professionnelle des carrières chez les cadres**

---

## **Sommaire**

---

- **Négocier l'égalité professionnelle chez les cadres** p. 7
- **L'égalité professionnelle : un chantier prioritaire pour la CFDT** p. 9
- **Les étapes d'une intervention syndicale** p. 13
- **Fiches techniques**
  - Fiche 1 : Les outils d'analyse de l'égalité professionnelle p. 19
  - Fiche 2 : Des actions spécifiques pour développer l'égalité professionnelle p. 31
  - Fiche 3 : Egalité professionnelle : action judiciaire et dispositifs juridiques p. 35
  - Fiche 4 : Exemples d'entreprises ayant engagé des actions pour l'égalité professionnelle chez les cadres : Nestlé, Schlumberger, Hewlett-Packard, entreprises européennes p. 47
  - Fiche 5 : Les correspondants mixité, les correspondants cadres et les outils disponibles dans les structures CFDT p. 53
  - Fiche 6 : Les réseaux et associations de responsables femmes en France et en Europe p. 59
  - Fiche 7 : Bibliographie p. 63



## **Négocier l'égalité professionnelle chez les cadres**

---

**D**e longue date, la CFDT a affiché sa volonté de s'engager pour l'égalité professionnelle dans les entreprises et la parité dans ses structures. Dès 1982, au congrès de Metz, la CFDT avait impulsé une action volontariste pour renforcer la mixité parmi les responsables syndicaux. Dans le projet de résolution n° 5 du congrès de Nantes, elle s'engage à «maintenir cet élan pour que la CFDT tienne toujours un rôle précurseur».

Au congrès d'Amiens en avril 2001, la CFDT Cadres a confirmé sa volonté de mixité professionnelle dans ses structures internes et fait de l'égalité professionnelle un des enjeux pour les années à venir.

La loi Génisson du 9 mai 2001 vient renforcer les moyens d'action dans ce domaine.

Ce guide propose des pistes d'action plus spécifiques à la situation des cadres pour lesquels le partage des responsabilités entre hommes et femmes reste inégalitaire.

### **● Pourquoi engager une action pour l'égalité professionnelle des carrières des cadres et comment la réussir ?**

Aujourd'hui dans les entreprises, l'égalité entre hommes et femmes, même

si elle a progressé, n'est pas encore une réalité surtout en matière d'accès aux responsabilités mais agir en faveur de l'égalité professionnelle n'est pas une démarche simple. L'inégalité est le fruit d'un ensemble de discriminations, directes et indirectes, liées à tout un système de gestion des cadres dans l'entreprise ; on parle à cet égard de «plafond de verre» pour évoquer les obstacles à l'égalité et la difficulté à les identifier. D'autre part, les expériences dans les entreprises sur lesquelles s'appuyer sont encore rares. Ce guide veut donner aux équipes syndicales des outils pour intervenir dans ce domaine.

Cette démarche sera nécessairement progressive dans un contexte où la situation d'inégalité est produite par l'ensemble de la société qui n'a pas encore vraiment intégré l'évolution des pratiques et aspirations des hommes et des femmes, et notamment l'investissement des femmes sur le plan professionnel et le souhait de beaucoup d'hommes d'un meilleur équilibre de la vie professionnelle et de la vie personnelle. Si l'entreprise ne peut à elle toute seule corriger les inégalités et dysfonctionnements de la société, elle contribue à les reproduire, et les équipes syndicales ont un rôle certain à jouer



*pour faire évoluer les comportements et les situations dans l'entreprise.*

● **Le guide d'aide à la négociation pour l'égalité professionnelle des carrières chez les cadres : un appui aux militants d'entreprise, un outil complémentaire aux autres outils de la CFDT.**

*Pour aider les équipes syndicales à lutter contre les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes, et en particulier identifier les facteurs sur lesquels agir, la CFDT Cadres a produit ce guide qui a été conçu en s'inspirant d'une démarche projet. Il est le fruit des travaux d'un groupe de travail réunissant des responsables et adhérent(e)s cadres de la CFDT ayant mené des actions en faveur de l'égalité professionnelle dans leur entreprise. Il s'appuie aussi sur les expériences d'autres organisations syndicales en Europe membres du réseau européen de femmes cadres*

*FEMANET, du conseil des cadres européens EUROCADRES, sur les travaux d'experts et plusieurs rapports récents sur l'accès des femmes aux postes de responsabilité dans les entreprises et la fonction publique (voir fiche 7). Il intègre enfin les observations de délégués syndicaux ayant bien voulu lire le projet de guide produit par le groupe et celles des membres du bureau national de la CFDT Cadres.*

*C'est un outil complémentaire à ceux déjà produits par la CFDT aux différents niveaux pour faire progresser l'égalité professionnelle ; on citera par exemple les modules de formation à l'égalité professionnelle proposés par la confédération. Pour se les procurer, on peut s'adresser aux responsables de la mixité ou des cadres dans les structures CFDT (cf. fiche 5). N'hésitez pas à contacter votre fédération car ils peuvent avoir les expériences, les accords ou les conseils sur ce sujet.*



# ***L'égalité professionnelle : un chantier prioritaire pour la CFDT***

## **1.1 Des situations d'inégalités persistantes**

Les femmes cadres sont de plus en plus nombreuses dans les entreprises et les administrations, mais elles continuent de connaître souvent une inégalité d'accès aux responsabilités, et cette inégalité dans les carrières a un effet direct sur les rémunérations. Les hommes cadres et ingénieurs du secteur privé gagnaient 25.5 % de plus que leurs homologues féminines en 1997 d'après l'INSEE, et c'est parmi les cadres que l'on constate l'inégalité de rémunération la plus forte dans l'ensemble des salariés.

Cet écart est lié principalement à l'occupation d'emplois différents :

- à formation égale, les femmes ont plus de difficultés d'accès aux emplois et à la qualification de cadre (sauf lorsqu'elles sortent des filières d'excellence) et elles ne font pas les mêmes carrières. On peut donc imaginer qu'il n'y aura pas d'amélioration spontanée de la place des femmes cadres dans les entreprises avec la féminisation croissante des cadres et l'élévation de leur niveau de formation (déjà, les jeunes femmes, et les femmes cadres en particulier, sont plus diplômées que les hommes) ;

- les fonctions de cadre qu'elles occupent de plus en plus (notamment dans la communication, les ressources humaines, la gestion et les études dans les domaines économiques et sociaux) sont en général moins valorisées et conduisent moins aux filières de promotion.

Les modes d'accès aux postes de responsabilité, basés souvent sur la cooptation, tendent à écarter les femmes. Les responsables, pour la plupart masculins, recherchent des cadres à leur image à travers des réseaux d'associations d'anciens élèves de grandes écoles, notamment d'ingénieurs, dans lesquels les femmes sont peu présentes.

Enfin, les femmes cadres sont souvent isolées dans des milieux encore peu mixtes, même si elles commencent à créer des réseaux associatifs leur permettant d'obtenir un soutien et des informations sur le marché de l'emploi dans leur profession.

## **1.2 Des contextes différents selon les entreprises mais des situations souvent illégales**

L'inégalité professionnelle existe dans toutes les entreprises selon des modalités différentes. Dans certaines entreprises, les femmes connaissent des discriminations directes. Quelques exemples :

- en matière de rémunération, elles ne perçoivent pas les mêmes salaires que les hommes à qualification et résultats égaux

- à formation égale, elles connaissent des discriminations à l'embauche ;

- elles ont moins accès à la formation continue, et surtout à la formation qualifiante.

Ailleurs, la situation est plus complexe et on parle de discrimination indirecte : par exemple, lorsque les profils de recrutement ou les critères d'évaluation privilégient la disponibilité totale vis-à-vis de l'entreprise, la mobilité professionnelle. De fait, la gestion des cadres et les modèles de management mis en œuvre actuellement dans les entreprises restent souvent conçus sur un schéma du passé : une personne complètement disponible pour l'entreprise (donc pour une femme libérée des responsabilités familiales) et avec un parcours de formation et d'emploi sans rupture possible, un mode de management très hiérarchique. Les entreprises se privent ainsi de la richesse que pourrait leur apporter la diversité des profils et des expériences. Certes, les femmes ne sont pas les seules à rencontrer des discriminations dans les entreprises, et le besoin de diversité culturelle concerne aussi des catégories écartées aujourd'hui car différentes sur le plan des origines, de la santé, de la sexualité... ; mais les femmes ne sont pas une minorité de population connaissant une discrimination (un tiers de femmes parmi les cadres !) et elles rencontrent des discriminations spécifiques.

## **1.3 Des préjugés persistants**

Pour justifier ce constat d'inégalité, les directions d'entreprise avancent souvent les arguments suivants, qui sont inscrits dans une vision dépassée



du travail des cadres et de leurs aspirations, et qui visent en général à s'assurer de la disponibilité totale des cadres et de la préservation des pouvoirs en place.

**«Les femmes seraient moins disponibles car elles ont des responsabilités familiales»**

D'une part la maternité ne dure pas toute la vie (rappelons que les femmes ont en moyenne deux enfants) et les entreprises peuvent apprendre à gérer les périodes de maternité ou de congés familiaux comme elles gèrent actuellement les congés annuels, les maladies, et les mobilités en France ou au plan international ; elles ont su gérer dans le passé les absences pour service national !

D'autre part, on peut constater autour de soi que les femmes cadres sont nombreuses à sacrifier leur temps personnel et leur vie familiale pour satisfaire aux exigences de l'entreprise, même si cette situation n'est bonne pour personne.

Si l'exigence des entreprises est d'obtenir une disponibilité totale du cadre vis-à-vis de l'entreprise, les amenant à enfreindre la réglementation du temps de travail, ce ne peut être l'objectif de la CFDT engagée dans la RTT pour tous, y compris les cadres. Rappelons que la France est un des pays d'Europe où le temps de travail des cadres est le plus long, que la majorité des cadres aspirent à la RTT et que le mouvement de RTT engagé depuis 1995 recueille leur satisfaction. Il doit y avoir d'autres choix que le travail à temps partiel pour les unes (qui a toute sa légitimité pour celles et ceux qui souhaitent souffler pour des raisons familiales ou personnelles) et le surinvestissement professionnel pour les autres. Il faut revaloriser les temps hors travail qui sont essentiels sur le plan social : temps d'utilité sociale consacré aux associations et aux organisations porteuses de la vie démocratique ; temps familial indispensable pour l'éducation des enfants, la prévention du malaise des adolescents qui ont besoin de l'écoute de leurs deux parents, ou la qualité de vie des personnes âgées.

Les responsabilités familiales ne concernent pas seulement les femmes. Elles doivent être partagées entre conjoints, et aidées par l'ensemble de la société, et en particulier les entreprises qui doivent contribuer à financer des services aux familles, en faciliter l'implantation et donner la possibilité aux pères d'exercer leurs droits. A cet égard, il est urgent de favoriser l'utilisation par les hommes salariés du congé paternité après la nais-

sance d'un enfant, allongé à 15 jours depuis janvier 2002, en négociant avec l'entreprise la prise en charge totale de la rémunération (limitée au plafond de la Sécurité sociale pour les prestations familiales) et l'avance des indemnités pendant le congé paternité.

**«Les femmes cadres ne veulent pas faire carrière et ne veulent pas prendre de responsabilités»**

Hier, on disait : les femmes ne veulent pas travailler. En vérité, tous les hommes non plus ne veulent pas faire carrière et les femmes qui souhaitent accéder aux postes de responsabilités, n'ont pas en général le même rapport au pouvoir et donc un comportement différent pour revendiquer ces postes; les analyses faites par l'Observatoire des Cadres pour la CFDT Cadres<sup>1</sup> montrent qu'elles sont moins intéressées par le pouvoir en tant que tel et ses attributs que par les responsabilités qu'il permet d'exercer, et qu'elles sont plus attachées au management participatif.

**1.4 Un apport des femmes aux entreprises encore peu reconnu**

Les entreprises auraient pourtant à gagner, collectivement, d'une meilleure intégration des femmes cadres.

Leur niveau de formation, dorénavant supérieur à celui des hommes, constitue un apport important dans un contexte d'émergence d'une société du savoir.

Leur histoire sociale et personnelle, différente encore de celle des hommes, fait qu'elles ont acquis des aptitudes qui leur permettent de s'adapter aux nouveaux besoins des entreprises, en particulier sur le plan de l'organisation (le multitâche est une pratique quotidienne !). Esprit concret, capacité à intégrer des réseaux, à gérer l'aléa et plusieurs actions en parallèle, optimisation du temps de travail... sont des aptitudes attestées dans de nombreux travaux réalisés aux Etats-Unis et, plus récemment, en France.

Il faut rappeler également que, compte-tenu de leurs contraintes familiales, les femmes cadres ont appris à optimiser leur temps de travail par différents moyens pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Nombreuses sont ainsi celles qui ont appris à déléguer auprès de leurs collaborateurs. Elles s'appuient aussi sur les secrétaires/assistantes, dont le cœur de métier est dans la plupart des



cas la capacité à organiser le temps et les relations des salariés dans chaque service (réunions, congés...). Beaucoup n'avouent pas spontanément leurs différences parce que la norme dominante en matière de temps de travail et leur volonté d'être reconnues à l'égalité des hommes les poussent à les occulter ; celles qui ont pu réussir sont souvent celles qui ont accepté de sacrifier leur vie familiale ou n'ont pas d'enfants. Cet acquis des femmes en matière de gestion du temps est précieux à mobiliser si l'on veut réussir la réduction du temps de travail pour les cadres, dans la mesure où l'enjeu réside d'abord dans la capacité à faire évoluer l'organisation du travail. La CFDT Cadres a ainsi recommandé aux équipes syndicales en entreprise de s'appuyer sur les savoir-faire des femmes en matière de gestion du temps et d'organisation du travail.

Leurs comportements en matière de management sont aussi en phase avec les besoins actuels des entreprises. C'est une autre des conclusions de l'étude réalisée par Alain Laferté, citée plus haut. Il n'existe pas de management féminin, au sens où il signifierait une organisation du travail et une gestion des équipes profondément originales, structurées et structurantes (du même niveau que le taylorisme) car les femmes et les hommes sont des catégories hétérogènes. Les comportements sont d'abord dictés par l'environnement de travail (culture de l'entreprise, secteur, fonction...) et les caractéristiques individuelles (âge par exemple). Par contre, les femmes sont facteurs de changement dans l'entreprise dans la mesure où elles adhèrent davantage au modèle de management participatif, basé sur la participation et le partage du pouvoir. Or, ce modèle tend à se développer dans les entreprises du fait de son adaptation aux nouveaux enjeux économiques et sociaux. Deux autres tendances du management des femmes cadres ont été identifiées, notamment dans les milieux mixtes où des femmes peuvent mettre en œuvre d'autres modèles : un rapport au pouvoir et à l'autorité plus lâche, qui se manifeste par une certaine modestie dans les interventions, un travail «avec» les collaborateurs et non «au-dessus» ; une solidarité vis à vis des collaborateurs, notamment des femmes pour leur permettre de concilier vie professionnelle et vie familiale. Dans un contexte de difficultés de recrutement où des entreprises cherchent à optimiser les compétences et fidéliser les personnels qualifiés, l'apport des femmes à la qualité du climat social, au besoin de reconnaissance des individus et à la prise en compte de leurs

contraintes personnelles, constitue une contribution précieuse à la performance des entreprises.

Plus généralement, les entreprises ont besoin de diversifier le profil de leurs cadres et dirigeants, et pas seulement à l'international, pour s'adapter à un environnement ouvert à toutes sortes de cultures et de clients (qui sont souvent des clientes), mobiliser de multiples réseaux. L'adoption d'un profil unique est un facteur d'appauvrissement.

Enfin, elles auront de plus en plus la nécessité de recruter des femmes pour répondre à leurs besoins en cadres à moyen terme. En effet, la prospective des métiers et qualifications à 10 ans montre que les besoins des entreprises en matière de recrutement de cadres se poursuivront à un rythme élevé, même si des retournements de conjoncture comme ceux observés en 1993 ne sont pas à écarter. Dans un contexte de réduction des ressources en main d'œuvre avec le départ à la retraite des générations du baby boom, les entreprises seront amenées à connaître des difficultés de recrutement, à l'image de celles déjà observées à la fin des années 90, si elles ne font pas appel à de nouvelles catégories de main d'œuvre.

Il ne faut pas compter toutefois sur une évolution spontanée dans les entreprises pour utiliser le potentiel des femmes et en reconnaître la valeur : ceci implique en effet un partage du pouvoir (et donc un moindre accès aux responsabilités pour certains hommes) mais aussi une remise en cause des modes de management, dans le sens du management participatif, et des modes de gestion des cadres, actuellement normés sur les modèles d'activité plutôt masculins. Ces modèles, les femmes cadres françaises, mais aussi de plus en plus d'hommes, notamment de jeunes hommes, souhaitent les voir évoluer : elles et ils n'ont pas envie d'être des cadres «traditionnels», sacrifiant leur vie personnelle, et notamment familiale, contrairement aux femmes cadres anglo-saxonnes qui acceptent de choisir entre la carrière professionnelle et la réussite familiale.

### **1.5 Une revendication prioritaire parmi les cadres**

Différents sondages et les contacts dans les entreprises montrent que la réduction des inégalités professionnelles entre hommes et femmes constitue un chantier prioritaire pour l'ensemble des cadres, et pas seulement les femmes cadres. 65 % des cadres (76 % pour les femmes, 62 % pour les hommes)<sup>2</sup> jugent que l'action d'un syndicat de



cadres pour garantir l'égalité de carrière et de salaire entre les femmes et les hommes est tout à fait prioritaire ou assez prioritaire ; cette proportion est de plus de 90 % parmi les cadres de la CFDT.

Le débat public lancé sur la parité dans l'accès aux responsabilités politiques au milieu des années 90 a produit un processus dynamique sur le plan politique, administratif, ou social avec l'adoption d'actions positives en faveur des femmes, sous forme de quotas notamment dans les fonctions électives, les postes de direction ou les mandats sociaux. La question reste posée de l'égalité des chances des femmes et des hommes dans l'accès aux responsabilités et au pouvoir dans les entreprises. Portées par ce mouvement général en faveur de la parité et l'évolution favorable du marché du travail, les femmes cadres revendiquent, face aux inégalités dans les carrières, des actions pour aller vers un partage équilibré entre les hommes et les femmes des responsabilités et du pouvoir dans les entreprises.

#### **1.6 Agir pour l'égalité professionnelle : un plus pour l'ensemble des cadres et de la CFDT**

Agir pour l'égalité professionnelle des carrières répond d'abord à une exigence d'égalité en faveur des femmes et cette exigence participe de la lutte plus générale engagée par la CFDT contre les discriminations à l'encontre des salariés, qui prend des formes différentes selon les difficultés rencontrées.

Cette action est porteuse aussi d'améliorations pour l'ensemble des cadres :

- réussir la RTT, à laquelle aspirent particulièrement les femmes dans un contexte où on leur demande d'assumer conjointement responsabilités familiales et professionnelles, c'est aussi permettre aux hommes de satisfaire leur aspiration à mieux vivre : leur vie familiale, leur vie personnelle et leur vie sociale ;

- faire la lumière sur les critères de rémunération, c'est apporter de la transparence sur la gestion des rémunérations pour tous les cadres alors que règne souvent l'arbitraire.

Pour la CFDT, c'est d'abord l'opportunité de négocier, grâce au caractère transversal des discriminations, sur des domaines de gestion des ressources humaines fermés en général au dialogue social (comme les critères de rémunération).

<sup>1</sup> Etude réalisée par Alain LAFERTÉ pour la CFDT Cadres, publiée en décembre 1999 dans le bulletin n° 5 de l'observatoire des Cadres : «Existe-t-il un mode de management féminin ?».

<sup>2</sup> Sondage CSA réalisé en avril 2001 auprès de 400 cadres.

C'est aussi et surtout une opportunité pour conforter la syndicalisation des femmes cadres, les femmes représentant 33 % des adhérents cadres de la CFDT, soit une proportion équivalente à leur part dans les salariés cadres et pour syndiquer des catégories de salariés pas assez présents à la CFDT. Beaucoup de jeunes cadres par exemple aspirent à un équilibre entre le temps professionnel et le temps familial, une relation plus contractuelle avec l'entreprise ne faisant pas de la disponibilité totale le seul critère d'efficacité et de respect des objectifs de l'entreprise.

Plus largement, la CFDT a, grâce à son histoire, son action, par le nombre de ses adhérentes et militantes, acquis un rôle moteur sur les questions des femmes dans la société. Agir pour l'égalité professionnelle des carrières lui permettra de rester en phase avec l'évolution de la société et de conforter son rôle pilote dans un contexte où l'exigence de parité est forte.

Ce n'est pas la loi seule, et notamment la loi de mai 2001 sur l'égalité professionnelle, qui changera les modes de gestion des cadres ; même si elle a son rôle à jouer pour offrir des possibilités de recours en cas de discrimination (encore très réelles dans certaines entreprises) ou inciter des employeurs réticents à la négociation.

Il faut obtenir une mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour que la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle ou la commission égalité professionnelle, obligatoire dans toutes les entreprises de plus de 200 salariés, ne restent pas au stade d'obligations formelles et vidées de sens. La nature et la taille du défi, tant pour les individus que pour les organisations, nécessitent un véritable partenariat entre acteurs sociaux pour que les changements souhaitables et nécessaires soient définis, acceptés et mis en œuvre au bénéfice des uns et des autres.

Dans un contexte où les directions sont en général peu ouvertes sur le plan de l'égalité professionnelle, la CFDT sur ce terrain a une responsabilité particulière : les militants syndicaux, pour amener l'entreprise à négocier des plans d'action, et les cadres adhérents, pour les mettre en œuvre dans la mesure où les cadres managers sont de plus en plus impliqués avec la décentralisation croissante des ressources humaines.



# Les étapes d'une intervention syndicale

## 2.1 Quels sont les salariés concernés ?

Selon la place des cadres dans l'entreprise, l'intervention syndicale sera sensiblement différente. Lorsque les cadres sont minoritaires ou n'ont pas demandé une action spécifique dans ce domaine, c'est sur l'ensemble des inégalités hommes-femmes dans l'entreprise qu'il faut agir. Ce guide spécifique pour la négociation de l'égalité professionnelle pour les cadres vient alors en complément des autres outils CFDT pour prendre en compte les problèmes particuliers rencontrés par les cadres et les modalités d'action ad hoc.

Lorsque les cadres sont prépondérants ou que s'exprime une revendication spécifique des femmes cadres, une action spécifique en direction des femmes cadres se justifie.

## 2.2 Quels préalables ?

La prise en charge des aspirations et des difficultés rencontrées par les femmes sera d'autant meilleure que l'on garantira la parité parmi les responsables syndicaux impliqués dans les négociations : délégués, élus CE...

Dans le même esprit, associer les salarié(e)s aux différentes étapes du processus est une condition de réussite pour l'action car elle garantit la justesse des revendications et un rapport de forces favorable. Cette association peut prendre plusieurs formes : infos sur les données sociales d'entreprise, enquête préalable, réunion ou avis demandé sur le plan d'actions, les réalisations...

Enfin, compte-tenu de la globalité des actions à mener pour obtenir des résultats à moyen terme et du caractère largement sociétal des inégalités, il est nécessaire de prévoir un engagement de longue durée de l'équipe syndicale, sauf à décevoir les salarié(e)s qu'on a pu commencer à mobiliser sur le constat d'inégalités. Ceci n'empêche pas toutefois de se donner des objectifs limités à court terme, sans doute partiels par rapport à l'ambition de l'équipe syndicale et des attentes des salariés, mais dont la réussite permettra de rebondir vers des objectifs plus ambitieux grâce à l'adhésion

accrue des salariés (voir par exemple la démarche de Nestlé en fiche 4). Aussi, la démarche projet à mettre en oeuvre doit se concevoir de manière progressive et itérative, selon un rythme qui sera fonction du contexte de l'entreprise.

## 2.3 Quelles étapes ?

Les modalités d'action proposées s'appliquent au contexte des entreprises du secteur privé. Les problèmes rencontrés dans la fonction publique sont toutefois similaires à ceux du secteur privé et impliquent une intervention selon les mêmes principes.

D'autre part, on se situe dans le contexte général des entreprises où les directions n'ont pas engagé d'action en vue de l'égalité professionnelle des carrières des cadres. Dans les cas exceptionnels où les directions se sont engagées dans ce domaine, l'expérience montre que la CFDT et l'ensemble des organisations syndicales ne sont pas associées à l'élaboration des mesures, soit parce que l'entreprise en général est peu ouverte au dialogue social, soit parce qu'elle considère ce champ d'action concernant les cadres comme ne relevant pas de la négociation sociale ; on constate aussi que les mesures adoptées relèvent parfois du simple affichage et ne réunissent pas en général toutes les conditions du succès à moyen terme, et en premier lieu, une mobilisation de l'ensemble des cadres. Les équipes syndicales sont donc amenées, pour engager une négociation sur ce sujet, à adopter une démarche identique à l'ensemble des entreprises, c'est-à-dire créer d'abord un rapport de forces favorable à une action collective.

### ● Etape 1 - Recherche d'informations

Une bonne entrée pour introduire une négociation est d'exiger de la direction les données chiffrées sur les rémunérations, le recrutement, la formation et les promotions que les entreprises ont une obligation légale de fournir, notamment au titre du bilan social et du rapport sur la situation comparée des hommes et des femmes (cf. fiche 1). S'il y a refus de la direction de fournir ces données, refus plus ou moins explicite (on en a vu



certaines se réfugier derrière l'inadaptation des systèmes informatiques), on peut avancer l'argument d'une action judiciaire possible, et l'utiliser en cas de besoin (cf. fiche 3).

### ● Etape 2 – Mobilisation des salariés

Une fois les données obtenues, la diffusion auprès des salariés des premières informations obtenues servira de support à la sensibilisation : ces informations peuvent être révélatrices d'inégalités pour des cadres souvent convaincus, dans un contexte d'absence de transparence de la gestion, d'être plutôt privilégiés.

### ● Etape 3 – Groupe de travail avec les salariés

On met en place un groupe de travail avec des salariés (adhérents ou pas) en visant l'égalité hommes/femmes (et en s'assurant si possible la participation de personnes particulièrement reconnues sur le plan professionnel pour légitimer les travaux du groupe). Le groupe engagera une première analyse des données et infos recueillies (cf. fiche 1). Cette étape sera plus ou moins longue selon l'attitude de la direction et la qualité des informations fournies, la volonté et la capacité de l'équipe syndicale à lancer une enquête auprès des salariés.

Cette première activité sera amenée à se prolonger en l'absence de commission paritaire après l'étape 4 d'intervention auprès de la direction ; le groupe aura alors à assurer l'élaboration d'un plan d'actions, le suivi de la négociation et des réalisations.

### ● Etape 4 – Intervention auprès de la direction

On sollicitera auprès de la direction une explication objective, argumentée et vérifiable sur les écarts hommes/femmes lors d'un CE extraordinaire (ou si elle a une existence réelle, la commission égalité professionnelle), afin de l'amener à donner ses critères de gestion, leur application (par exemple, le critère de mobilité géographique exigé n'est pas toujours requis dans la promotion des hommes), et on proposera la création d'une commission de travail mixte direction/syndicats (ou l'activation de la commission égalité professionnelle). Cette commission engagera une analyse des obstacles à l'égalité, puis assurera l'élaboration d'un plan d'actions, le suivi de la négociation et des réalisations.

### ● Etape 5 – Programme d'actions

Lorsque les obstacles en matière d'accès des femmes aux responsabilités ont été identifiés et que

les pratiques de l'entreprise en matière de gestion des cadres ont été éclaircies, notamment sur le plan des critères (recrutement, rémunération, promotion...), on définira une stratégie et un plan d'action. Selon la qualité du dialogue social dans l'entreprise, la stratégie d'action sera différente.

Si l'on constate un blocage de la direction pour avancer sur l'égalité professionnelle des carrières, le lancement d'une action judiciaire pour discrimination peut permettre de contraindre l'entreprise à s'engager dans une négociation ; elle est aussi porteuse d'avancée collective dans les acquis juridiques en matière de lutte contre la discrimination. Cette démarche est encore peu utilisée en France. Elle est exigeante en temps et en moyens financiers, et sa réussite est incertaine dans un contexte où l'inégalité est le produit de facteurs complexes ; en effet, si la charge de la preuve en matière de discrimination revient à l'employeur, le démarrage d'une action judiciaire suppose de réunir les premiers éléments de preuve. Mais elle constitue dans tous les cas un bon moyen de pression sur l'entreprise (cf. fiche 3).

Si l'entreprise s'engage à agir en faveur de la mixité des carrières, trois démarches doivent être menées en parallèle :

- Négocier un plan d'action avec l'entreprise comprenant des actions positives en faveur des femmes et des chantiers prioritaires dans la gestion de l'ensemble des cadres (évaluation, temps de travail, mobilité...). Les rares expériences d'entreprises engagées dans la mixité des carrières (cf. fiche 4), et les mesures prises dans le champ administratif et politique, dessinent deux moteurs pour amorcer le changement : un engagement de l'entreprise au plus haut niveau et dans la durée, avec une évaluation régulière des acquis, mais aussi des actions positives, au sens de discriminatoires, en faveur des femmes. Ces mesures sont sans doute difficiles à exclure, même si l'on sait que leur durée sera de fait limitée et qu'elles permettent surtout de se donner le temps de faire évoluer en profondeur les modes de gestion. Parmi ces actions, déjà expérimentées dans certaines entreprises, on peut citer la fixation d'objectifs chiffrés de progression des femmes dans les postes de responsabilité, le tutorat de femmes cadres par des responsables plus expérimentés, la féminisation des viviers de cadres à potentiel (cf. fiche 2). La participation à des commissions femmes ou mixité dans les structures de la CFDT (cf. fiche 5), le partenariat avec des réseaux de femmes res-



pensables, voire leur création dans l'entreprise, permettent aussi d'offrir aux femmes cadres un soutien lorsqu'elles sont isolées et des informations sur le marché de l'emploi dans leur profession (cf. fiche 6).

- Faire évoluer le management et la gestion des cadres dans toutes les négociations : formation, salaires, temps de travail... (cf. fiche 2). En matière de gestion des cadres, il convient de faire évoluer les méthodes de recrutement et les critères d'évaluation, insuffisamment transparents et diversifiés, et trop axés sur la performance individuelle en particulier, la disponibilité totale vis-à-vis de l'entreprise ne devrait plus être le critère majeur d'évaluation. Il faut faire évoluer aussi les exigences en matière de temps de travail, la gestion des carrières et des ruptures, liées notamment à la maternité ou à la mobilité internationale dans les grandes entreprises... et faire participer les femmes aux instances de décision dans ce domaine. Concernant le management, d'autres modèles que la gestion hiérarchique classique ou que le recours à des outils mécanistes (par exemple, évaluation à 360°), souvent importés des pays anglo-saxons, sont à promouvoir dans le sens d'un management participatif, basé sur la responsabilité et l'autonomie des salariés, et la recherche de la performance collective et de la mutualisation des savoirs. A cet égard, le rapport d'orientation du

dernier congrès de la CFDT Cadres apporte des propositions très concrètes.

- Utiliser les nouveaux leviers de l'épargne salariale pour peser sur les décisions des entreprises en matière d'égalité professionnelle. Ce peut être dans l'entreprise à travers l'actionnariat salarié, ou vis-à-vis des autres entreprises en négociant dans les plans d'épargne d'entreprise (PEE, PEI, PPESV) la mise en œuvre de critères sociaux intégrant l'égalité professionnelle. Ceci va dans le sens du soutien de la CFDT aux fonds éthiques, ou socialement responsables, et de la mise en place d'agences de notation des entreprises intégrant des critères sociaux. Par ailleurs, l'épargne salariale offre aussi des moyens pour mettre en œuvre des projets personnels hors travail, liés à la conciliation de la vie professionnelle et vie familiale (congé pour raisons familiales par exemple), l'implication dans la vie associative ou au développement des compétences (formation).

#### ● Etape 6 – Suivi et évaluation

Dans la mesure où l'action en faveur de la mixité des carrières implique une intervention de longue durée, à différents niveaux, il faut prévoir un suivi par l'équipe syndicale et les instances mises en place avec les salariés et la direction, avec évaluation des acquis et actualisation du programme d'action.



## ***Fiches techniques***

---

● **Fiche 1 : Les outils d'analyse de l'égalité professionnelle** p. 19

Quelles sont les sources disponibles dans l'entreprise pour mesurer les discriminations vis-à-vis des femmes ?

Quels sont les indicateurs obligatoires que doit fournir l'entreprise ? Comment contrôler la qualité des données et des analyses fournies ? Comment analyser les statistiques recueillies ?

● **Fiche 2 : Des actions spécifiques pour développer l'égalité professionnelle** p. 31

Quelles sont les mesures concrètes que l'on peut proposer pour faire progresser l'accès des femmes aux responsabilités ? Une liste détaillée d'actions spécifiques pour les femmes et de mesures porteuses d'amélioration pour l'ensemble des cadres et des salariés.

● **Fiche 3 : Egalité professionnelle : action judiciaire et dispositifs juridiques** p. 35

En quoi cette évolution est-elle essentielle si l'on veut obtenir l'égalité professionnelle des carrières ?

Quels sont les points-clés à surveiller ?

● **Fiche 4 : Exemples d'entreprises ayant engagé des actions pour l'égalité professionnelle chez les cadres : Nestlé, Schlumberger, Hewlett-Packard, entreprises européennes** p. 47

Quelles sont les mesures mises en œuvre dans les premières entreprises, en France et en Europe, qui se lancent dans l'action pour l'égalité professionnelle ? Qu'en pensent les délégués CFDT et où les contacter ?

● **Fiche 5 : Les correspondants mixité, les correspondants cadres et les outils disponibles dans les structures CFDT** p. 53

Qui joindre pour avoir des conseils, se procurer les outils disponibles sur l'égalité professionnelle des carrières des cadres, et connaître les commissions et réseaux syndicaux pouvant apporter un appui dans ce domaine ?

● **Fiche 6 : Les réseaux et associations de femmes responsables en France et en Europe** p. 59

Quelles sont les structures pouvant apporter un soutien professionnel et personnel aux femmes cadres, en complément des structures syndicales ?

● **Fiche 7 : Bibliographie** p. 63

Quels sont les principaux ouvrages disponibles sur la situation des femmes cadres, l'égalité professionnelle et les outils d'aide à la négociation dans ce domaine, en France et en Europe ?





## Les outils d'analyse de l'égalité professionnelle

### Rappel sur les discriminations

● Toute discrimination directe mais aussi toute discrimination indirecte est illégale (une mesure apparemment neutre dont l'effet est préjudiciable à l'un ou l'autre des sexes est illégale).

● Lorsqu'un nombre plus élevé de femmes ou d'hommes que les travailleurs de l'autre sexe se voit appliquer une règle défavorable, il existe une présomption de discrimination qu'il appartient à l'employeur de renverser. Pour renverser la présomption, l'employeur doit établir que la différence de traitement est objectivement justifiée.

### L'importance des outils d'analyse

Les outils d'analyse et la qualité de l'exploitation qu'en feront les représentants du personnel sont essentiels pour identifier et mettre en évidence des discriminations ou des présomptions de discrimination directes et indirectes entre les hommes et les femmes. Les outils d'analyse présentés ci-après s'appliquent avant tout à une approche collective. Il est également probable que les actions collectives des représentants du personnel, leur meilleure maîtrise des mécanismes de recrutement, de rémunération et de promotion et la compréhension de leurs effets au désavantage des femmes donneront des outils aux salariés pour leurs démarches individuelles contre les discriminations de genre.

Les outils d'analyse que peuvent utiliser les représentants du personnel sont de trois ordres : les sources issues d'obligations légales, les enquêtes auprès des salariés réalisées par les représentants du personnel et les données extérieures à l'entreprise à visée comparative. Le CE d'une entreprise de moins de 300 salariés peut aussi demander une aide au conseil financée par l'Etat (voir les DDTEFP et les délégations départementales ou régionales aux droits des femmes) pour identifier les obstacles à l'égalité professionnelle.

L'analyse présentée s'appuie essentiellement sur l'expérience du travail mené par le Comité d'entreprise de la société «Lambda», société de 500

salariés intervenant sur les marchés de capitaux (et l'entreprise Nestlé pour la partie relative à l'enquête). Elle ne prétend pas être exhaustive.

## 1 - Sources

### 1.1 Principales sources légales

Pour le Comité d'entreprise, les principales sources d'information sur la situation comparée des hommes et des femmes sont :

- **le bilan social** annuel (art L. 438 du Code du travail) dans les entreprises d'au moins 300 salariés (ou le rapport annuel unique dans les plus petites sociétés). Ce rapport doit fournir certaines données sexuées notamment les rémunérations et présente les trois dernières années, ce qui fournit une vision dynamique. En annexe 1, la liste des indicateurs obligatoires pour les entreprises du commerce et des services.

- **le rapport annuel** sur l'égalité professionnelle (art L. 432-3-1 du Code du travail). Une liste des indicateurs obligatoires vient d'être publiée (décret du 12 septembre 2001<sup>1</sup> - en annexe 2 -). Toutes les données sont évidemment sexuées. Ce rapport n'est pas uniquement un rapport de chiffres : il doit aussi comporter une analyse de l'employeur, un bilan des actions écoulées et un plan d'action.

Le bilan social ainsi que le rapport annuel sur l'égalité professionnelle donnent lieu à une consultation du Comité d'entreprise. Pour être valablement consulté, le CE doit recevoir des informations précises et écrites. Si les données sont incomplètes (par exemple absence des parts variables des rémunérations, pourtant obligatoires), le CE n'est pas valablement consulté et il y a délit d'entrave. Le CE peut commencer par suspendre son avis et exiger l'ensemble des informations requises pour formuler un avis motivé. Si l'employeur refuse toujours de donner les informations, le CE pourra mener les actions nécessaires en cas de délit d'entrave (alerte de l'inspecteur du travail, référé, publicité négative par mise en évidence de l'obstruction de la direction retracée dans le compte-rendu de CE diffusé aux salariés, tract, affichage...).

Ces rapports ainsi que l'avis du CE sont transmis à l'inspection du travail.

- Les rapports trimestriels sur l'emploi (pour les entreprises de plus de 300 salariés, semestriel pour les autres) Art L.432-4-1 du code du travail) qui fournissent l'évolution mensuelle des effectifs par sexe, qualification, nature de contrat ;

- Le rapport annuel sur la formation.

- Toutes les demandes d'information pouvant être faites par le CE et notamment :

- information, préalablement à leur utilisation, sur les méthodes ou techniques d'aide au recrutement (L 432-2-1 du Code du travail) ;

- information sur les modes de rémunération (L 432-3 du Code du travail) ;

- ce n'est pas limitatif, le CE disposant d'un droit d'information / consultation très large pour tout ce qui touche à la marche de l'entreprise et aux conditions de travail des salariés. Les demandes d'informations sont donc à ajuster en fonction des situations rencontrées. De nombreux points traités en dehors du thème précis de l'égalité professionnelle peuvent y apporter un éclairage supplémentaire.

Le registre unique du personnel sur lequel sont consignés tous les recrutements et départs et qui est à la disposition des délégués du personnel peut permettre de constituer une vision très précise et dynamique des recrutements par service et d'identifier éventuellement des problèmes dans certains services dont les responsables seraient peu enclins à l'égalité professionnelle. Les délégués du personnel peuvent avoir intérêt à suivre ces données sur un tableur ou une base de données pour reconstituer des statistiques.

Par ailleurs, les délégués syndicaux disposent d'informations sur les salaires, les emplois et les qualifications en support à la négociation annuelle sur les salaires.

### 1.2 Les enquêtes auprès des salariés

En complément des sources légales, Comité d'entreprise ou le délégué syndical peut lancer une enquête auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise qui permettra de connaître la perception des salariés sur l'égalité professionnelle. Cette enquête, si l'on se donne toutes les conditions de réussite, peut permettre l'identification de cas précis ainsi qu'une mobilisation dans l'entreprise.

### Premiers conseils pratiques :

- L'enquête doit être adressée à toute la population salariée, homme comme femme, et éventuellement à des populations plus restreintes (cadres par exemple) selon le contexte de l'entreprise.

- Le questionnaire ne doit pas excéder 5 pages, y compris la fiche d'identification du salarié.

- Budget : Si vous disposez d'un budget, vous pouvez externaliser au minimum l'ensemble des opérations de dépouillement.

### Etablir un retroplanning qui prévoit les étapes suivantes :

- Constitution du groupe de travail. Répartition des différentes tâches au sein des membres de l'équipe (Qui fait Quoi). Dans les grandes entreprises dans lesquelles existe un service étude-marketing, il peut être utile de mobiliser un sympathisant du service afin de faire valider le questionnaire .

- Elaboration du questionnaire avec des questions fermées. Vous pouvez être tentés d'y insérer des questions ouvertes dont les réponses peuvent être enrichissantes, mais attention à la lourdeur du dépouillement.

- Validation auprès d'un échantillon de salariés.

- Tract d'information auprès du personnel. En fonction de la population visée, il faut veiller à avoir un minimum de réponses pour que les résultats puissent être exploitables et crédibles, tant auprès des salariés que de la direction. Pour obtenir un maximum de remontées, nous conseillons de sensibiliser les salariés sur le sujet de l'inégalité dans un tract et d'annoncer que votre équipe va les consulter sur le sujet à l'aide d'un questionnaire diffusé le..

- La diffusion du questionnaire et son retour doivent être pensés pour obtenir la participation maximum des salariés. Trop d'enquêtes avortent pour des raisons matérielles ; ce point pratique est donc à examiner avec attention, en fonction de la population itinérante ou sédentaire, de la configuration des lieux...S'il est prévu que le questionnaire soit retourné par la Poste, par exemple, les retours seront plus nombreux si l'on a joint au questionnaire une enveloppe pré-timbrée comportant l'adresse.

- Dépouillement du questionnaire. Affiner les résultats avec des traitements croisés de questions.

- Exploitation des résultats :

- Restitution assez rapide des résultats auprès des salariés.



- Intégration de ces résultats au sein de l'équipe syndicale, analyse et leur exploitation dans le cadre de l'action syndicale.

L'équipe syndicale doit considérer que l'enquête n'est pas un aboutissement, mais un élément à intégrer dans une politique de lutte contre les discriminations. Ses résultats étant l'appréciation des salariés de l'entreprise à un instant «T», les équipes peuvent s'y référer pour faire avancer ce dossier dans les négociations avec la direction. En tout état de cause, l'enquête n'est qu'un élément de la lutte contre l'inégalité professionnelle, et les équipes syndicales doivent inscrire leur action et l'obtention de résultats dans la durée.

### 1.3 Les données statistiques extérieures à l'entreprise et à visée comparative

Pour démontrer les pratiques discriminantes de l'entreprise (par exemple, l'absence de recrutement de femmes dans certaines professions sous prétexte de l'absence de femmes formées), il est souvent utile de disposer de données comparatives assez fines. Vous pourrez trouver des statistiques utiles et des sources d'information sur des sites internet :

#### ● Etudiants et diplômés de l'enseignement supérieur

Ministère de l'Education nationale : <http://www.education.gouv.fr> ; on peut télécharger les bulletins Note d'informations qui portent pour certains sur l'enseignement supérieur et s'informer sur les publications en vente.

#### ● Insertion professionnelle des étudiants, professions et formation continue

CEREQ (centre d'études et de recherches sur les qualifications) : <http://www.cereq.fr> ; on peut télécharger les bulletins du CEREQ et des données statistiques récentes, s'informer sur les publications en vente, et échanger avec les documentalistes pour une éventuelle exploitation spécifique (en principe payante).

#### ● Emploi par profession détaillée

Ministère de l'emploi : <http://www.travail.gouv.fr> ; on peut télécharger les bulletins du service statistiques (Premières informations et premières synthèses) et s'informer sur les publications relatives à l'enquête Structure des emplois qui donne chaque année des résultats détaillés par profession dans les entreprises de plus de 20 salariés.

#### ● Emploi globalement et par profession, salaires par catégorie sociale

INSEE : <http://www.insee.fr> ; on peut télécharger les bulletins de l'INSEE (INSEE Première) donnant notamment les principaux résultats sur l'emploi dans l'enquête annuelle sur l'emploi ou les salaires à partir des DADS, s'informer sur les publications concernant l'emploi par profession au recensement de 1999 dans l'ensemble des entreprises et demander des exploitations spécifiques (en principe payantes).

#### ● Salaires par profession

L'APEC<sup>2</sup> fournit des données par fonction (60 fonctions environ) à partir des offres d'emploi (déposées dans la presse ou auprès des services de l'APEC) et des inscriptions de cadres à l'APEC. Ces données par fonction portent sur le salaire médian et une fourchette de salaires extrêmes (1<sup>er</sup> et 9<sup>ème</sup> décile), et sont différenciées selon le lieu de travail (deux modalités : Ile-de-France ; autres régions) et le secteur (quatre grands secteurs). D'autres statistiques sont fournies par des magazines à partir d'enquêtes mais elles sont peu fiables (en général, salaires pour cadres de grande entreprise). Elles ne sont pas fournies directement sur le site internet de l'APEC mais on peut les demander.

Toute source d'information est bonne à prendre mais aussi à manipuler avec précaution (attention à comparer ce qui est comparable). On peut trouver par exemple dans les «carnets» des journaux économiques les nominations / promotions de responsables dans les entreprises accompagnées de leurs cursus (études, postes précédents). Ces informations peuvent permettre de montrer à l'employeur, par exemple, que lorsqu'on est un homme, il n'est pas nécessaire d'avoir tel diplôme pour accéder à des responsabilités dans le secteur auquel on s'intéresse.

## 2 - Contrôle de la qualité des données chiffrées

Le bilan social et le rapport sur l'égalité professionnelle sont des outils majeurs car ils fournissent des données chiffrées, en principe objectives. Cependant, les méthodes pour constituer des données chiffrées ne sont pas toujours neutres et peuvent être orientées vers un résultat souhaité. De plus, certains chiffres peuvent être involontairement ou volontairement erronés.

La lecture de rapports de chiffres peut rebuter des représentants du personnel, et le module de formation confédéral sur l'égalité professionnelle

consacre une partie importante à l'analyse des données. Il est pourtant nécessaire d'y consacrer quelques heures de travail, voire plus, selon la taille de l'entreprise et la qualité initiale du rapport. En effet, le travail autour de ces rapports doit permettre d'identifier les éventuels problèmes d'égalité professionnelle sur des bases objectives. Il est donc essentiel que les données de référence soient sincères et justes.

*Exemples : la société Lambda :*

- sur les premiers rapports, seules les parts fixes des rémunérations sont fournies, ce qui ne permet pas une analyse sur l'ensemble de la rémunération et la biaise d'autant plus que les parts variables (primes, bonus..) sont souvent les éléments les plus fortement individualisés et les plus subjectifs chez les cadres. Après la suspension d'avis du CE et l'intervention de l'inspection du travail confirmant que toute la masse salariale devait obligatoirement être répartie, tous les éléments de rémunération ont finalement été intégrés dans les rapports à l'attention du CE. Les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, déjà importants sur les parties fixes des salaires, sont majorés par la prise en compte des parties variables.

- les rémunérations par classification ne sont pas cohérentes entre le bilan social et le rapport annuel.

- le rapport sur l'égalité professionnelle fournit des rémunérations par métiers (non définis, liste établie unilatéralement par la direction) dont les écarts hommes / femmes sont moins alarmants que par classifications professionnelles (définies dans la convention collective). Un examen sérieux permet de constater qu'un tiers de l'effectif n'a pas été réparti dans les chiffres fournis par métiers qui étaient donc faux.

**Il faut vérifier qu'au minimum toutes les données obligatoires sont présentes notamment :**

- l'ensemble des éléments de rémunérations (salaire de base, primes, bonus, avantages en nature...). Les éléments hors salaire de base sont en effet en développement chez les cadres et souvent attribués de façon individualisée et subjective, ce qui peut être une source de discrimination.

- l'ensemble de la masse salariale globale : aucune catégorie de salarié ne doit être exclue, tous les salariés doivent être dans une catégorie.

- ces données obligatoires peuvent être complétées «par des indicateurs qui tiennent compte de la situation particulière de l'entreprise».

Il est utile de faire une vérification de la cohérence des données entre les différents rapports disponibles (effectifs pris en compte, masse salariale, rémunération par classification conventionnelle...).

Il ne faut pas hésiter à se faire assister par un expert si nécessaire (de l'entreprise, du syndicat ou d'un cabinet d'expertise externe rémunéré sur le budget de fonctionnement du CE). On peut demander à l'expert comptable du CE, rémunéré par l'employeur, de valider les chiffres des rapports à l'occasion de sa mission annuelle.

Il est important d'être très vigilant sur le niveau de détail fourni, notamment en ce qui concerne les classifications conventionnelles ou les filières / métiers. Un niveau trop grossier comme un niveau trop fin rendent difficiles les comparaisons et l'analyse. Dans un cas comme dans l'autre, voir point 3.2 pour amener l'employeur à fournir les bonnes données (un niveau trop grossier ne lui permettra pas d'expliquer de façon objective et chiffrée les écarts, un niveau trop fin l'obligera à fournir des données très détaillées et précises qu'il ne souhaite souvent pas fournir).

Si les rapports de chiffres comportent des libellés ambigus (métiers / filières...), demander à la direction de les préciser par écrit.

De façon générale, demander un guide méthodologique s'il n'est pas fourni et que plusieurs questions de méthode se posent.

Dans l'hypothèse où les données obligatoires ne seraient pas présentes, seraient partielles ou fausses, les élus peuvent commencer par suspendre leur avis en exigeant l'exhaustivité des données. Si cela ne suffit pas, ils peuvent agir pour délit d'entrave (voir point 1). Il ne faut en aucun cas se satisfaire de données partielles ou fausses.

### 3 - Analyse / explications

#### 3.1 Analyse réalisée par les représentants du personnel

A partir de données fiables (voir ci-dessus), les représentants du personnel doivent mener un travail de comparaison des données et d'analyse. On peut se reporter utilement à l'annexe 3 pour identifier les bonnes questions à se poser. Il s'agit d'un extrait du module de formation confédéral sur l'égalité professionnelle qui comporte une partie importante sur l'analyse des données auquel nous avons ajouté des éléments concernant plus particulièrement les cadres.

### 3.2 Analyse fournie par la direction

Le rapport sur l'égalité professionnelle que doit fournir l'employeur est une « analyse chiffrée » : il ne s'agit pas uniquement d'un rapport de chiffres, la direction doit fournir une analyse ; mais les représentants du personnel doivent exiger que tout commentaire / analyse soit vérifié par des chiffres fournis.

L'évolution de la situation des femmes exige en effet de sortir des explications toutes faites, stéréotypées et rarement vérifiées de façon rigoureuse.

La demande de justification systématique des arguments amène à obtenir des chiffres plus précis, plus pertinents. Elle amène à interroger la direction et à échanger sur les méthodes de recrutement, les méthodes de rémunération...

Elle enrichit les outils de l'action syndicale au-delà même de l'action pour l'égalité professionnelle.

Il faut éviter d'accepter les explications qui font appel à un contexte global, à des généralités de société qui sont souvent des idées reçues ou dont on ne sait pas suffisamment ce qu'elles recouvrent pour être certains de pouvoir s'y comparer. Il est préférable de se concentrer sur les données propres à l'entreprise.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier qu'une explication qui vaut pour les femmes, doit aussi valoir pour les hommes.

Exemples d'explications standard non vérifiées : la société Lambda

- «Les écarts de rémunération sont des faits de société, regardez la moyenne nationale» Un premier rapport sur l'égalité professionnelle de la société Lambda fait apparaître un écart de rémunération de 26 % sur les salaires fixes entre les hommes et les femmes cadres. L'employeur rappelle que ce chiffre correspond à la moyenne nationale et qu'il s'agit donc d'un fait de société regrettable mais contre lequel il ne peut rien. En réalité, la société Lambda est composée à 90 % de cadres diplômés BAC + 4 et plus, dont la moyenne d'âge est de 33 ans, ce qui ne correspond absolument pas à la moyenne nationale. La comparaison des deux chiffres ne peut donc pas servir d'explication à l'employeur.

- «Les femmes sont moins promues et moins rémunérées car elles travaillent moins». Or deux régimes principaux de temps de travail existent :

- les horaires collectifs : la direction peut objectiver la situation puisque le temps de travail de chacun est obligatoirement suivi par l'employeur ;

- le forfait jour : le cadre étant autonome dans l'organisation de son temps de travail, le temps de travail n'est donc plus un critère pertinent, mais ce sont les résultats qui doivent l'être.

- «Pour les 50 % des postes les plus rémunérateurs, nous recrutons principalement des ingénieurs, filières dont les femmes sont absentes» Le CE de la société Lambda a demandé les chiffres lui permettant de former son propre avis sur la pertinence de l'explication. Il est ainsi apparu que si les ingénieurs (hommes plus femmes) représentent 39 % des diplômés en France, ils ne représentent plus que 11 % des recrutements de cadres de la société Lambda (le poids de l'effet «ingénieurs» ne peut donc pas être celui annoncé initialement par la direction). De plus, les femmes représentent 21 % des diplômés ingénieurs en France et seulement 11 % des recrutements d'ingénieurs chez Lambda. En conséquence, non seulement l'argument initial avancé par la direction n'est pas vérifié par les chiffres, mais ces chiffres soulèvent des questions sur les méthodes et les critères réels de recrutement de la société Lambda.

- «Il y a des écarts de rémunération apparents mais en fait, les métiers exercés ne sont pas EXACTEMENT les mêmes». Ne parvenant pas à expliquer les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, l'employeur Lambda fait appel à un cabinet de consultants et lui demande une étude statistique. A cette occasion, ce ne sont plus les 25 métiers présentés dans le rapport annuel sur l'égalité professionnelle qui sont retenus mais 95 métiers pour une population de 500 salariés, métiers déterminés unilatéralement par la direction et non décrits. Il n'y a pratiquement plus de comparaison possible puisque chaque métier n'est plus exercé que par un nombre très faible de salariés, voire par un seul salarié, en général pas les mêmes métiers selon que l'on est un homme ou une femme. Les rémunérations moyennes par sexe pour chacun de ces 95 métiers ne sont pas non plus fournies aux représentants du personnel. Seule la conclusion de l'étude est fournie. En conséquence, le Comité d'entreprise demande plus de clarté dans la méthode et notamment : une description des métiers, les rémunérations moyennes hommes / femmes pour chacun des métiers. La direction ne souhaite pas fournir ces informations jugées trop détaillées.

De plus, cette situation ne peut justifier à elle seule les écarts de salaires. En effet, il ne s'agit pas uniquement que les femmes aient un salaire égal à travail égal mais il s'agit aussi qu'elles aient un salaire égal à travail de valeur égale, même si les métiers exercés sont différents (voir l'arrêt de la Cour de cassation du 12 février 1997, par exemple).

Avec la description précise des métiers, les représentants du personnel pourront travailler avec la direction sur la valeur de ces métiers.

«Les commerciales femmes du service de vente ont reçu des primes moins élevées que les hommes. Plus récentes dans la vente du produit concerné leurs résultats ont été moins élevés ». C'est la réponse que les représentants du personnel ont reçue après s'être étonnés que les femmes qui constituaient 25 % de l'effectif commercial n'aient bénéficié que de 5 % des primes variables. Les résultats n'étaient pas mesurés individuellement. Les représentants du personnel ont demandé si les quelques hommes récents également dans la vente du produit avaient eu de plus faibles primes. Ce n'était pas le cas. L'argument de la direction n'était donc pas recevable.

#### 4 - Information des salariés

Seules 50 % des entreprises fournissent un rapport sur l'égalité professionnelle aux représentants du personnel. Il est probable que parmi ces 50 %, de nombreux rapports ne sont pas véritablement exploités. Or, la mobilisation des salariés pour l'égalité professionnelle passe par la prise de conscience des problèmes. Le travail des représentants du personnel cité ci-dessus doit donc être effec-

tué dans la transparence vis-à-vis des salariés pour que les injustices éventuelles, directes ou indirectes, soient connues.

Il est nécessaire de rappeler aux salariés qu'ils peuvent demander à consulter le bilan social et le rapport sur l'égalité professionnelle en s'adressant à la direction ou en s'adressant au CE. Le décret du 12 septembre 2001 sur l'égalité professionnelle exige même l'affichage des indicateurs du rapport. Les représentants du personnel doivent exiger le respect de cette obligation.

Tant que l'information est difficile à obtenir ou que les données rencontrées font apparaître de fortes présomptions de discrimination, il est utile de poser les questions en séance de comité d'entreprise, ce qui permet :

- de faire prendre conscience des chiffres (citer les plus marquants<sup>3</sup> en séance et les rappeler dans les PV de réunion de CE) ou de la forte obstruction de la direction aux salariés,
- de commencer la constitution d'un dossier avec des PV de CE validés qui pourront être utiles si une action collective plus poussée doit être menée.

L'analyse de ces rapports et des demandes d'explication sont également l'occasion pour les représentants du personnel d'intervenir plus fortement dans les méthodes de recrutement, de promotion et de fixation des rémunérations des personnels d'encadrement pour lesquels le poids des syndicats est souvent moins important, les rémunérations étant de plus en plus individualisées, les parts variables fixées suivant des critères opaques de plus en plus fréquentes.

1 Le décret n°2001-832 du 12 septembre 2001 renforçant les obligations de l'employeur en terme de rapport sur l'égalité professionnelle et inscrivant une obligation de négociation sur ce thème est très récent ; nous n'avons pas de recul sur son application.

2 Site APEC : [www.apec.asso.fr](http://www.apec.asso.fr).

3 Il est utile de faire un effort de formulation. Par exemple, les deux propositions «les femmes gagnent en moyenne 28 % de moins que les hommes» et «les hommes gagnent en moyenne 39 % de plus que les femmes» sont équivalentes, mais la première formulation, la plus généralement employée, marque moins les esprits. Lorsque les écarts sont importants, choisir la seconde.

## Annexe 1

## **Indicateurs obligatoires du rapport sur la situation comparée des hommes et des femmes**

**(art. D. 432.1 - décret du 12 septembre 2001)**

### **1. Conditions générales d'emploi**

<p>● <b>Effectifs :</b> Données chiffrées par sexe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition par catégorie professionnelle selon les différents contrats de travail</li> <li>- Pyramide des âges par catégorie professionnelle</li> </ul>
<p>● <b>Durée et organisation du travail</b> Données chiffrées par sexe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition des effectifs selon la durée du travail : temps complet, temps partiel &gt; à 50 % ou &lt; ou égal à 50 %</li> <li>- Répartition des effectifs selon l'organisation du travail : travail posté, travail de nuit, horaires variables, travail atypique dont travail durant le week-end...</li> </ul>
<p>● <b>Données sur les congés</b> Données chiffrées par sexe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition par catégorie professionnelle selon le nombre et le type de congés dont la durée est supérieure à six mois : compte épargne temps, congé parental, congé sabbatique.</li> </ul>
<p>● <b>Données sur les embauches et les départs</b> Données chiffrées par sexe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition des embauches par catégorie professionnelle et type de contrat de travail</li> <li>- Répartition des départs par catégorie professionnelle et motifs : retraite, démission, fin de CDD, licenciement.</li> </ul>
<p>● <b>Positionnement dans l'entreprise</b> Données chiffrées par sexe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition des effectifs selon les niveaux d'emplois définis par les grilles de classification au sens des conventions collectives.</li> </ul>
<p>● <b>Promotions</b> Données chiffrées par sexe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition des promotions au regard des effectifs de la catégorie professionnelle concernée</li> <li>- Nombre de promotions suite à une formation.</li> </ul>

## 2. Rémunérations

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

- Eventail des rémunérations
- Rémunération moyenne mensuelle
- Nombre de femmes dans les dix plus hautes rémunérations

## 3. Formation

● Données chiffrées par sexe

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

## 4. Conditions de travail

● Données générales par sexe

- Répartition par poste de travail selon :
- l'exposition à des risques professionnels
  - la pénibilité dont tâches répétitives....

Annexe 2


**Les questions à se poser sur les statistiques**

**Conditions générales d'emploi**

<p><b>Catégories professionnelles</b></p> <p><b>Age et ancienneté</b></p>	<p><b>»» Ce qu'il faut chercher</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La différence du taux de féminisation des catégories professionnelles de l'entreprise et le repérage des seuils difficiles à franchir par les femmes.</li> <li>● La place respective des hommes et des femmes sous contrat à durée déterminée, travail saisonnier ou temporaire.</li> <li>● Les différentes causes d'absentéisme et leur durée respectivement pour les hommes et les femmes.</li> </ul>
<p><b>Statut</b></p> <p><b>Durée, organisation du travail et congés</b></p> <p><b>Conditions de travail</b></p>	<p><b>»» Les questions à se poser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les différentes formules d'organisation du temps de travail ont-elles une incidence sur l'affectation des femmes aux différents postes de travail ?</li> <li>● Le travail à temps partiel a-t-il une conséquence sur l'évolution professionnelle des femmes ?</li> <li>● L'absentéisme est-il lié au poste occupé ?</li> <li>● Le régime appliqué en matière de temps de travail (horaire collectif, forfait horaire, forfait jour) est-il adapté aux conditions d'emploi ; en particulier, le forfait jour correspond-il bien aux exigences en matière d'autonomie ?</li> <li>● Les jours de congé (annuel, RTT...) sont-ils effectivement pris par les salariés ?</li> <li>● Quelle est l'importance du travail en dehors de l'entreprise (déplacements, domicile...) ?</li> </ul>





<p><b>Rémunérations</b></p>	
<p><b>Niveaux d'emploi dans les classifications</b></p>	<p><b>»» Ce qu'il faut chercher</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lecture et rapprochement des données en terme de rémunération à celles relatives à la durée, l'organisation du travail, la mobilité, la qualification et aux promotions.</li> </ul>
<p><b>Salaires et autres éléments de rémunération</b></p>	<p><b>»» Les questions à se poser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Y a-t-il égalité de rémunération pour des emplois identiques ou de valeur égale, entre les différentes fonctions de l'entreprise (souvent différenciées sur le plan de la féminisation) ?</li> <li>● Quelle proportion d'hommes et quelle proportion de femmes perçoit des primes, bonus, gratifications ?</li> <li>● L'importance des parts variables, primes... est-elle différente selon la féminisation des emplois, et y a t'il égalité entre hommes et femmes dans ce domaine ?</li> <li>● Connaît-on les critères d'attribution de ces éléments de rémunération hors salaire de base et sont-ils objectifs et mesurables ?</li> <li>● Quelle est l'évolution depuis les trois dernières années des éléments de rémunération hors salaire de base pour les hommes et pour les femmes ?</li> <li>● Les différentes formes d'organisation et de durée du travail conduisent-elles à une différence de rémunération entre les hommes et les femmes ?</li> </ul>
<div style="text-align: right;">  </div>	



## Des actions spécifiques pour développer l'égalité professionnelle dans les entreprises

Les questions sociales, et notamment la question particulière de l'égalité professionnelle, sont généralement vécues comme une contrainte, rarement comme une opportunité pour l'entreprise.

Si l'objectif de l'action syndicale est de lutter contre les discriminations vis-à-vis des femmes, en s'appuyant sur la mobilisation des cadres de l'entreprise, il ne faut pas oublier que l'entreprise sera d'abord sensible à la plus-value apportée par une action dans ce domaine.

Ainsi, lancer une démarche pour la mixité en entreprise suppose, pour qu'elle ait une chance d'aboutir à des changements concrets, une analyse préalable de plusieurs éléments :

- **Le contexte** : le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, le statut juridique (entreprise privée, publique, fonction publique), la composition socio-professionnelle sont autant d'éléments dont il faut tenir compte. Une action en faveur des femmes dans une grande entreprise de service public n'aura pas grand chose de commun avec une démarche lancée dans une PME d'un secteur concurrentiel.

- **L'histoire** : quelles sont les actions en faveur des femmes qui ont déjà été menées ? Quels en ont été les résultats ? Quels sont les freins et les atouts ? Quels sont les acteurs qui ont été impliqués ?

- **L'existant** : quelle est la situation de l'entreprise au regard de la réglementation en matière d'égalité professionnelle ? Quelle est la situation des femmes quant à l'accès aux postes de responsabilité ? Ces deux questions soulèvent la nécessité de réaliser un bilan assez exhaustif, de façon à disposer d'un point de départ, d'une référence de base.

- **Les acteurs** : qui sont les acteurs impliqués ? Lesquels sont en position de négocier ? Qui sont les décideurs ?

- **Les gestionnaires de carrière** : dans les grandes entreprises, la gestion des carrières est une activité à part entière. Dans des entreprises plus

petites, cette fonction peut être occupée soit par des managers, soit par des personnes issues du service des ressources humaines. Les gestionnaires de carrières travaillent généralement prioritairement sur la construction et la gestion de «viviers» de cadres dit à potentiel ainsi que sur la gestion des carrières des cadres occupant des postes d'encadrement supérieur ou ayant vocation à l'être. Dans certains groupes, on peut observer que les processus de gestion de carrière sont étendus à l'ensemble de la population cadre, voire à la haute maîtrise. En tout état de cause, les processus mis en place (détection et sélection de candidats, professionnalisation, gestion des parcours professionnels, nomination) sont la plupart du temps considéré comme étant un acte purement managérial, hors champ du dialogue social.

- **Les cadres occupant des postes d'encadrement supérieur, associés à l'évaluation des cadres** (notamment dans les comités de carrières), et les cadres à potentiel.

- **Les managers qui sont décideurs en matière de nomination** : en règle générale, ces décideurs sont des cadres dirigeants.

Ces trois grands types d'acteurs sont généralement peu enclins à lancer un dialogue avec les syndicats sur les processus qu'ils mettent en place. L'équipe syndicale a par conséquent un travail préalable de démonstration à faire : il s'agit de démontrer à ces acteurs les avantages à lancer le dialogue sur le sujet de la gestion de carrière en général, et sur la place des femmes à des postes à responsabilité en particulier. Cette démonstration a plus de chance d'aboutir si la direction de l'entreprise adhère fortement au projet sur l'égalité professionnelle des carrières.

- **Les champs de négociation** : en fonction du thème de travail identifié, il est nécessaire de déterminer s'il s'agit d'un sujet pouvant ou non entrer dans le champ de la négociation collective. Le poids du management est essentiel ici : le management peut refuser de lancer un dialogue social sur des thèmes hors du champ obligatoire de

la négociation. Dans ce cas, il est indispensable de multiplier les interventions visant au moins à ouvrir un dialogue sur le thème choisi, et s'appuyer sur l'existence de discriminations vis-à-vis des femmes, ce qui justifie d'aborder l'ensemble des dispositifs de gestion de l'entreprise puisque celle-ci doit faire la preuve de l'absence de discrimination, directe ou indirecte.

### 1. Pistes d'actions

Les propositions faites ci-dessous n'ont pas vocation pour la plupart à être spécifiques aux femmes, mais proposent plutôt d'enrichir le processus actuel de gestion des cadres. Elles s'appliquent indifféremment aux hommes et aux femmes et visent parfois à étendre aux hommes le bénéfice de dispositifs pour le moment typiquement féminins (Cf. investissement dans la vie familiale). Certaines propositions concernent par ailleurs l'ensemble des cadres ou des salariés. Enfin, l'entreprise peut demander une aide de l'Etat (contacter les directions départementales ou régionales du travail et de l'emploi et les centres d'information des droits des femmes) pour les actions visant l'égalité professionnelle, incluses dans un accord spécifique sur sujet ou dans un accord collectif portant principalement sur un autre sujet.

Les propositions d'actions couvrent plusieurs champs ; à titre indicatif, un certain nombre sont décrites ci-dessous :

#### 1.1 Faire évoluer l'organisation du travail et réduire le temps de travail.

- Diminuer le temps de présence au travail des cadres : l'organisation du travail est un autre moyen de fermer la porte au développement des carrières féminines ; les journées interminables, les réunions inutiles, les réunions qui commencent à 18 heures, un mauvais partage des tâches peuvent s'avérer décourageants. C'est souvent la culture de l'entreprise et non leur manque de compétences personnelles qui freine les carrières des femmes cadres. La question de la réduction du temps de travail doit être tout particulièrement mise en avant. Cela pourrait aller jusqu'à mettre en place un système de bonification pour les cadres managers respectant les prises de repos générées par la RTT dans les équipes dont ils ont la responsabilité.<sup>1</sup>

- Analyser les pratiques des femmes en matière de gestion du temps pour en tirer les éléments utiles dans le cadre d'une meilleure gestion du temps.

- Mettre en place un binôme sur les dossiers pour permettre à chaque cadre de prendre ses jours de RTT.

#### 1.2 Gérer les compétences et faire évoluer les critères d'évaluation et de performance

- Analyser avec précision les compétences figurant dans les descriptions de fonctions et utilisées lors des entretiens d'appréciation, tout particulièrement les compétences dites « comportementales ». C'est en agissant sur les critères utilisés pour apprécier les managers que les modes de management peuvent évoluer : mesurer l'efficacité plutôt que la disponibilité, valoriser le travail en équipe par exemple.

- Développer des parcours de carrière diversifiés et personnalisés pour les cadres, davantage axés sur les compétences attendues que sur un parcours « type » et prendre en compte dans les critères la diversité des profils professionnels.

- Abandonner le dogme de la mobilité géographique ou fonctionnelle totale, et analyser en profondeur les sources d'amélioration des compétences en fonction des compétences attendues (ex : bien connaître l'entreprise peut se faire autrement qu'en faisant des passages éclairs dans plusieurs Directions : un parcours syndical ou un emploi d'audit au niveau national est parfois plus profitable que plusieurs rotations).

D'une manière générale, faire la clarté sur les missions, les moyens, les indicateurs de résultat et l'ensemble des critères d'évaluation permet de mettre au jour des inégalités et de laisser moins de place à l'arbitraire. D'autre part, les outils utilisés peuvent avoir des effets pervers lorsqu'on les utilise dans une approche non pas collective mais uniquement centrée sur la compétence individuelle. Il est important d'obtenir une performance collective par une mutualisation des savoirs et de ne pas renvoyer la compétence à l'individu seulement.

#### ● Faire évoluer les outils de gestion de carrière dans le sens d'une plus grande objectivité et d'une plus grande transparence

- Rendre transparents, objectifs et mesurables les critères d'attribution des parts variables.

- Améliorer le fonctionnement des bourses d'emploi et des entretiens d'évaluation : porter une grande vigilance aux critères discriminants.

- Mettre en place une gestion anticipée et partagée des compétences dans l'entreprise<sup>2</sup>.

### 1.3 Accompagner les cadres accédant à des postes à responsabilité

- Mettre en place un système de tutorat pour tous les cadres accédant à des postes à responsabilité.
- Créer et animer des réseaux de femmes, transverses (entreprises / métiers / fonctions), qui permettraient aux femmes d'étendre leur sphère d'influence.

### 1.4 Prendre en compte et gérer les ruptures dans les parcours professionnels

- Mettre les femmes cadres en situation de management très tôt dans leur carrière.
  - Prévoir dans le parcours des possibilités de « désinvestissement » du domaine professionnel au profit du domaine personnel (cf. congé sabbatique, maternité ou parental).
  - Avant chaque départ en congé maternité, parental, ou sabbatique, organiser un entretien hiérarchique / gestionnaire de carrière avec le cadre pour examiner les souhaits et les possibilités de poste au retour du congé.
  - Mettre à profit la période de congé pour faire le point sur le parcours professionnel et les compétences : créer une démarche de type « bilan de compétences », basée sur le volontariat.
  - Organiser, via le gestionnaire de carrière, avec l'accord du ou de la salarié(e), le maintien des liens entre le cadre et l'Entreprise pendant la période d'absence (documentation sur l'Entreprise...) ; privilégier les nouvelles technologies d'information dans ce processus (mél, internet) sous réserve de l'accord du salarié.
  - Créer un système « d'alerte » à x semaines de la date prévue de retour d'un congé pour vérifier la préparation des conditions de retour.
  - Valoriser les compétences acquises dans les domaines extra-professionnels
  - Développer l'outplacement des conjoints femmes et hommes pour accompagner la mobilité géographique (recherche d'emploi, de logement, d'établissement scolaire, etc.).
- ### 1.5 Réduire les discriminations dans l'accès au vivier des cadres « à potentiel »
- Vérifier que la proportion d'hommes et de femmes embauchées correspond à la proportion hom-

mes/femmes parmi les titulaires des diplômes concernés (notamment dans les filières techniques).

- Vérifier l'égalité de traitement des embauches externes de cadres occupant des postes d'encadrement supérieur avec expérience.
- Négocier un objectif chiffré de part des femmes dans les viviers, en relation par exemple avec la part des femmes dans les recrutements cadres (ex : tendre vers un % de femmes dans le vivier équivalent au % de femmes cadres dans les recrutements).
- Mettre en place un indicateur de féminisation des viviers de « cadres à potentiel ».
- Vérifier que la proportion d'hommes et de femmes « cadres à potentiel » correspond à la proportion des embauchés comme futurs cadres à potentiel et que cette proportion est respectée dans la durée (par exemple 5 ans après l'embauche, 10 ans après l'embauche, etc).
- Analyser le pourquoi du fléchissement de la carrière des femmes à partir d'un certain niveau.
- Rendre les postes à responsabilité attractifs pour les femmes (donner envie aux femmes d'accéder à ces fonctions : cela passe par une certaine exemplarité des dirigeants en place, des futurs dirigeants, et de l'ensemble des gestionnaires de carrière).

### 1.6 Réduire les contraintes familiales et valoriser les temps d'utilité sociale

- Recenser et faire connaître les systèmes d'aides à domicile ; rembourser les frais de garde d'enfants, quel que soit le mode choisi, au-delà de l'horaire normal de travail ou créer une prime de compensation.
- Etendre aux hommes l'application voire le bénéfice des dispositifs discriminants réservés de fait aux femmes en matière de congés, de retraite, etc (seule exception qui semble fondée : congé maternité plus long que le congé paternité). Créer un principe de congé parental pour le père.
- Favoriser l'utilisation du congé de paternité, allongé à 15 jours en 2002, en négociant dans l'entreprise la couverture totale du salaire, au-delà du plafond assuré par la Sécurité sociale, et l'avance des indemnités par l'entreprise.

### 1.7 Mettre en place un tableau de bord

Mettre en place un indicateur concernant les actions (qualitatives) mises en œuvre par chaque gestionnaire de carrière visant à favoriser la féminisation ; ainsi que les aspects quantitatifs : taux de féminisation (% de femmes dans le vivier par rapport au volume d'embauche de femmes cadres).

- Mettre en place un suivi de l'indicateur de féminisation sur plusieurs années.
- Vérifier l'égalité de traitement dans l'attribution des primes et avancements selon les temps de travail (complet ou partiel).
- Alerter la commission en charge de l'égalité professionnelle lorsqu'elle est créée dans l'entreprise et les délégués du personnel sur les manquements aux principes dans ce domaine (cette instance doit avoir un rôle particulier sur les propos ou écrits misogynes, voire le harcèlement sexuel).

### 1.8 Communiquer sur la mise en œuvre du plan d'action

- Afficher et mettre en œuvre une politique volontariste : se donner des objectifs chiffrés et les communiquer.

## 2. Quelques conditions de réussite

Il est indispensable d'associer les managers aux réflexions dès la mise en œuvre du plan d'action (car ce sont eux qui ont le pouvoir de nomination, qui mettent en place les processus de sélection, qui agissent sur les évolutions de carrière, sur la reconnaissance de l'activité, sur les autorisations d'absence des salariés). Cela peut par exemple se traduire par le fait de les interviewer sur les différents éléments liés à l'égalité professionnelle, sur leur vision des femmes dans l'entreprise, sur la façon dont ils ressentent ou non des différences de traitement. Il convient cependant de rester vigilants sur les arguments développés : «je n'ai rien contre les femmes ingénieurs, bien au contraire. Mais je n'en ai pas dans mon équipe car il existe

très peu de femmes ingénieurs sur le marché» : ce type d'argumentation est très souvent développé. Seule une analyse objective du secteur concerné permet de lutter contre les idées toutes faites...

Une autre façon d'associer les managers consiste à échanger avec eux sur les compétences dont ils ont besoin dans leurs équipes de travail : il s'agit de développer dans un premier temps une argumentation basée sur une approche compétence, et non pas sur une approche sexuée, de façon à pouvoir revenir par la suite sur la différence de traitement ou d'évolution de carrière entre les hommes et les femmes. Une ultime solution, plus directive, serait d'évaluer les managers par rapport à l'atteinte ou non d'objectifs chiffrés en matière de féminisation de leur équipe.

Enfin, associer les managers à la démarche, c'est travailler en profondeur sur les idées reçues, sur les représentations individuelles et collectives concernant la place des femmes dans l'entreprise. Il est possible, par exemple, d'organiser des moments de débats et de discussions qui permettent à chacun de prendre conscience :

- des imbrications du sujet avec des aspects liés à l'organisation du travail, les systèmes de délégations, le temps de travail, l'efficacité collective et individuelle, etc ;
- de la multitude d'idées préconçues et souvent fausses (il n'y a pas de femmes ingénieurs, les femmes n'aiment pas le pouvoir, les valeurs féminines sont portées uniquement par les femmes, etc).

Enfin, il est important de prendre le temps d'identifier et de tenir compte des différents freins qui peuvent faire échouer la démarche. Mieux connaître les obstacles, c'est mieux les contourner. C'est notamment vrai pour les freins qui émanent des femmes elles mêmes (nombreuses sont encore les femmes qui considèrent qu'il n'est pas souhaitable de parler des femmes ; existence de phénomène «reine des abeilles» où une femme veut être seule en position de pouvoir).

<sup>1</sup> Cf. Guide d'aide à la négociation de la réduction du temps de travail CFDT Cadres.

<sup>2</sup> Cf. rapport d'orientation et résolution générale du 11ème congrès de la CFDT Cadres en 2001.

Source principale : «Egalité de rémunération Femmes/Hommes» - guide et repères pour la négociation collective - Ministère de l'emploi et de la solidarité - éditions Liaisons - 2000.

## ***Egalité professionnelle : action judiciaire et dispositifs juridiques***

### **I - Action judiciaire**

Une action judiciaire peut être engagée pour faire respecter les règles juridiques en matière d'égalité professionnelle dans deux domaines :

- les obligations de l'entreprise vis-à-vis de l'information et de la négociation sociale sur l'égalité professionnelle ;
- l'interdiction des discriminations entre hommes et femmes.

#### **1) Les manquements de l'entreprise aux obligations d'information et de négociation sociale**

Pour obtenir la fourniture par l'entreprise des documents relevant des obligations légales, le Comité d'entreprise ou le syndicat peuvent intenter une action civile devant les tribunaux de grande instance.

En cas d'insuccès de cette procédure, une action pénale peut être intentée devant le tribunal correctionnel pour délit d'entrave. Cette action est délicate. En effet, elle peut prendre deux formes :

- une plainte auprès du Procureur de la République. Il faut savoir que les procureurs ne donnent suite à de telles plaintes que dans les cas où les entraves sont très fréquentes et multiples. Le jugement du militant ou même du syndicat qui estime qu'il y a entrave n'est pas forcément celui de la justice. Il faut donc traiter cette action avec une grande prudence ;
- le syndicat ou le Comité d'entreprise peut procéder par citation directe. L'affaire vient devant le tribunal, mais les juges ne décideront pas forcément qu'il y a entrave.

#### **2) Les discriminations en matière d'égalité professionnelle**

Une action dans ce domaine doit répondre à plusieurs exigences :

##### **● Exigences de preuve**

La discrimination doit être prouvée. Certes la charge de la preuve a été aménagée. Mais cela

ne signifie pas qu'il suffit de dire qu'il y a discrimination et que l'employeur doit apporter tous les éléments contraires à cette allégation.

A titre d'exemple, un employeur qui supprime pour motif économique, sans aucune raison objective, un emploi spécifiquement féminin, commet une discrimination en raison du sexe. Il s'agissait d'une vendeuse en papeterie. Cet emploi était spécifiquement féminin, il aurait pu être supprimé pour motif économique lié à des difficultés économiques, réorganisation, mutations technologiques, etc. En l'espèce, la preuve avait été rapportée que l'emploi avait été supprimé parce qu'il était confié à une femme (Cass.Soc. 9 juin 1998 SABMINc/Gaborit).

La difficulté est toujours très grande. Il faut, en effet apporter à la juridiction saisie des faits qui permettent de présumer la discrimination. En général, les tribunaux s'attachent à un faisceau de faits. L'employeur doit alors prouver qu'il n'y a pas eu violation du principe de traitement. Dans un arrêt Enderby (27 octobre 1993) concernant le système de rémunération, la Cour de Justice européenne a imposé à l'employeur la charge de démontrer que la différence de rémunération n'était pas discriminatoire.

Il ne faut pas se cacher qu'il est parfois difficile et long de réunir les éléments. Ces dossiers demandent beaucoup de soins et de ténacité.

##### **● Exigences internes à l'organisation**

De telles instances sont longues. Certes, il est toujours possible d'utiliser l'action syndicale, en souhaitant que l'employeur cède devant un dossier solide. Mais si tel n'est pas le cas, il est nécessaire de prévoir que de telles actions peuvent aller jusqu'à la cour de Cassation : cela signifie du temps, mais aussi de l'argent. Il est donc nécessaire de passer par le syndicat. Ce n'est pas le militant, une section, un avocat ou même le service juridique confédéral qui prend la décision d'introduire une telle action mais le syndicat.

L'action doit présenter un intérêt syndical certain et entrer dans le cadre de la politique juridique

confédérale. Il est nécessaire également de discuter avec l'organisation la meilleure procédure à suivre. Il faut être conscient que lorsque l'on monte un dossier, que l'on croit au bon droit d'une action, il est très difficile de s'entendre dire qu'elle ne peut être menée à bien ou qu'elle est vouée à l'échec.

## II - Les dispositifs juridiques sur l'égalité professionnelle

La présentation suivante s'appuie principalement sur le guide d'aide à la négociation des salaires réalisé par le ministère de l'emploi (cf. fiche 9) et de documents d'information produits par la confédération.

### 1) Les sources du droit

#### L'apport du droit international

L'apport du droit international a été déterminant puisqu'il a, le premier, posé le principe d'égalité entre les hommes et les femmes.

● **1919 : le préambule de la Constitution de l'OIT** souligne la nécessité urgente de l'affirmation du principe « à travail égal, salaire égal ».

● **1951 : la convention 100 de l'OIT** franchit une deuxième étape, essentielle, en posant le principe fondamental de *l'égalité de rémunération pour un même travail ou un travail de valeur égale* entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine. Cette convention est ratifiée par la France le 10 mars 1953 et entre en vigueur le 10 mars 1954.

● **1958 : la convention 111 de l'OIT** concerne la non-discrimination en matière d'emploi et de profession (ratifiée le 15 avril 1981).

● **1979 : la convention de l'ONU**, du 18 décembre, se prononce pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (ratifiée le 1er juillet 1983).

#### En Europe

Au plan européen, plusieurs textes ont également été adoptés.

● **1957 : le traité de Rome inscrit à l'article 119 le principe d'un salaire égal pour un même travail.**

● **1961 : la Charte sociale du Conseil de l'Europe** comporte, dans son article 4, des dispositions sur

le droit à une rémunération équitable mais limitées à l'affirmation du droit à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale.

● Il faut attendre **1974** pour que, compte tenu de la divergence existant entre les dispositions du traité de Rome et celles de la convention 100 de l'OIT, et des difficultés d'application qui en découlent, la Commission des Communautés européennes adopte un plan d'action sociale qui aboutit à la rédaction de plusieurs directives parmi lesquelles figurent notamment la **directive 75/117 du 10 février 1975** qui introduit la notion de **salaire égal pour un même travail ou un travail de valeur égale** et la **directive 76/207 du 9 février 1976**, relative à l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, qui introduit la notion d'égalité des chances.

● **1989 : la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs** (du 9 décembre 1989) comporte également, dans ses articles 9 et 16, des dispositions sur l'égalité de traitement et l'égalité des chances.

● **1992-1997 : les traités de Maastricht (art 119) et d'Amsterdam (art. 137 et 141)** renforcent le principe d'égalité entre hommes et femmes en l'intégrant parmi les missions de la communauté européenne.

● **1997 : la directive 97/80/CE du 15 décembre 1997** relative à la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le sexe (art 4) impose la charge de la preuve à l'employeur dès lors qu'une personne établit des faits permettant de présumer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte.

#### En France<sup>1</sup>

En droit français, l'intégration effective du principe d'égalité a nécessité plusieurs étapes.

● **Le préambule de la Constitution de 1946** affirme que la loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux des hommes. Ce préambule, cité dans celui de la Constitution de 1958, a valeur constitutionnelle.

● **La loi du 11 février 1950** prévoit au nombre des clauses obligatoires des conventions collectives susceptibles d'extension des dispositions concernant l'application du principe « à travail égal, salaire égal » pour les femmes et les jeunes.

La loi du 22 décembre 1972 inscrit directement dans le code du travail *l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes* (art. L. 140-2 (1)).

● **En 1982, les «lois Auroux»** ont intégré de manière plus audacieuse la dimension d'«égalité professionnelle» dans le droit français en traitant ce thème selon trois directions principales :

- tout d'abord, l'interdiction de toute discrimination, en particulier celles qui sont fondées sur le sexe, dans le règlement intérieur ou dans l'utilisation par l'employeur de son pouvoir en matière de sanction disciplinaire et de licenciement (loi du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs, art. L. 122-35 et L. 122-45 du Code du travail) ;

- la prise en compte, au niveau de la branche et de l'entreprise, de la mixité des emplois et la nécessité de fournir des données par sexe, dans le cadre des informations que l'employeur doit remettre au comité d'entreprise (loi du 28 octobre 1982 sur les institutions représentatives du personnel, art. L. 432-4) et aux organisations syndicales lors de la négociation annuelle sur les salaires (loi du 13 novembre 1982, art. L. 132-12 pour la branche, L. 132-28 pour l'entreprise) ;

- l'introduction dans les conventions collectives susceptibles d'extension de clauses obligatoires concernant l'égalité de traitement entre hommes et femmes (loi du 13 novembre 1982, art. L. 133-5).

Ainsi, pour la première fois, la loi affirme le rôle prépondérant de la négociation collective pour la mise en oeuvre de l'égalité professionnelle.

● **La loi du 13 juillet 1983** relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes va confirmer cette dualité d'action :

- la loi pose les principes et institue de nouveaux outils d'analyse de la situation des femmes : le rapport annuel de situation comparée des hommes et des femmes dans les entreprises de plus de 50 salariés ;

- la négociation collective est l'instrument privilégié pour assurer l'égalité professionnelle et notamment l'égalité de rémunération.

Par ailleurs, en application de la directive européenne du 9 février 1976, la loi introduit dans le droit du travail français la notion d'égalité des chances et la possibilité de prendre en faveur des femmes des mesures spécifiques (art. L. 123.4 et

L. 133.5), avec un financement de l'Etat pour les plans exemplaires. Enfin, elle étend le principe de non-discrimination à toutes les étapes de la carrière professionnelle et sanctionne par la nullité les clauses discriminatoires des conventions et accords collectifs ou des contrats de travail.

● **La loi Génisson du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes** renforce les outils prévus par la loi précédente pour développer le dialogue social dans l'entreprise :

- le rapport annuel de situation comparée doit être établi sur la base d'indicateurs définis par décret, et ces indicateurs doivent être portés à la connaissance des salariés par affichage ;

- l'obligation annuelle de négocier dans l'entreprise est élargie : aux salaires effectifs, la durée effective du travail et l'organisation du temps de travail s'ajoute l'égalité professionnelle. La périodicité passe d'un à trois ans si un accord collectif est signé. D'autre part, l'ensemble des négociations doit prendre en compte l'égalité professionnelle ;

- une commission en charge de l'égalité professionnelle doit être créée au sein du comité d'entreprise dans les entreprises de plus de 200 salariés.

Par ailleurs, les aides financières de l'Etat aux actions d'égalité professionnelle peuvent être demandées dans tout accord collectif hors des seuls plans d'égalité professionnelle, et par tout employeur (y compris les associations).

Dans les branches, l'objectif d'égalité professionnelle doit être intégrée dans les négociations obligatoires périodiques sur les salaires, les classifications et la formation professionnelle.

● **La loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations** élargit la liste des motifs de discrimination : en sus des discriminations raciales, religieuses, sexuelles, syndicales, déjà interdites légalement... sont prises en compte les discriminations fondées sur l'apparence physique, le patronyme, l'orientation sexuelle et l'âge. En outre, la lutte contre les discriminations concerne désormais l'ensemble de la vie professionnelle, et la charge de la preuve est aménagée en faveur du salarié (c'est à l'entreprise de prouver, après réunion par le salarié de premiers éléments de preuve de discrimination, que les différences observées sont justifiées par des éléments objectifs) pour l'ensemble des discriminations (et plus

seulement les discriminations vis-à-vis des femmes comme c'était le cas auparavant). Enfin, les syndicats et les associations ont la possibilité d'agir en justice en faveur de la victime, et ceci élargit donc aux associations la possibilité de se substituer au salarié en matière de discrimination vis-à-vis des femmes.

## 2) Textes les plus importants

- Négociation de l'égalité professionnelle dans l'entreprise

### L. 132.27

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives au sens de l'article L.132.2, l'employeur est tenu d'engager chaque année une négociation sur les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail, « notamment la mise en place du temps partiel à la demande des salariés » Dans les entreprises visées à l'alinéa précédent, comportant des établissements ou groupes d'établissements distincts, cette négociation peut avoir lieu au niveau de ces établissements ou groupes d'établissements.

Dans les entreprises visées au premier alinéa, l'employeur est également tenu d'engager chaque année une négociation sur des objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, ainsi que sur les mesures permettant de l'atteindre, à partir des éléments figurant dans le rapport de situation comparée prévu par l'article L.432.3.1 et complété éventuellement par des indicateurs qui tiennent compte de la situation particulière de l'entreprise. A défaut d'une initiative de ce dernier depuis plus de douze mois suivant la précédente négociation, la négociation s'engage obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative dans le délai fixé à l'article L.132.28 ; la demande de négociation formulée par l'organisation syndicale est transmise dans les huit jours par l'employeur aux autres organisations représentatives. Lorsqu'un accord collectif comportant de tels objectifs et mesures est signé dans l'entreprise, la périodicité de la négociation est portée à trois ans.

Les mesures permettant d'atteindre les objectifs visés à l'alinéa précédent peuvent être également déterminées dans le cadre des négociations visées au premier alinéa du présent article.

#### L.132.27.1 (nouvel art.)

Les négociations prévues au 1<sup>er</sup> alinéa de l'article

précédent prennent en compte l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

### L. 432.3.1

Chaque année, le chef d'entreprise soumet pour avis au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel, soit directement, soit, si elle existe, par l'intermédiaire de la commission prévue au dernier alinéa de l'art. L.434.7, un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise. A ce titre, ce rapport comporte une analyse sur la base d'indicateurs pertinents, reposant notamment sur des éléments chiffrés, définis par décret et éventuellement complétés par des indicateurs qui tiennent compte de la situation particulière de l'entreprise, permettant d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la situation respective des femmes et des hommes en matière d'embauche, de formation, de promotion, de qualification, de classification, de conditions de travail et de rémunération effective. Ce rapport recense les mesures prises au cours de l'année écoulée en vue d'assurer l'égalité professionnelle, les objectifs prévus pour l'année à venir et la définition qualitative et quantitative des actions à mener à ce titre ainsi que l'évaluation de leur coût. Les délégués syndicaux reçoivent communication du rapport dans les mêmes conditions que les membres du comité d'entreprise.

Dans le cas où des actions prévues par le rapport précédent ou demandées par le comité n'auraient pas été réalisées, le rapport donne les motifs de cette inexécution.

Le rapport, modifié, le cas échéant, pour tenir compte de l'avis motivé du comité d'entreprise, est transmis à l'inspecteur du travail accompagné dudit avis dans les quinze jours qui suivent.

En cas d'entreprise comportant des établissements multiples, ce rapport est transmis au comité central d'entreprise.

Ce rapport est mis à la disposition de tout salarié qui en fait la demande.

Les indicateurs mentionnés au premier alinéa du présent article sont portés par l'employeur à la connaissance des salariés par voie d'affichage sur les lieux de travail et, éventuellement, par tout autre moyen adapté aux conditions d'exercice de l'activité de l'entreprise.

**L. 434.7**

Le comité d'entreprise peut créer des commissions pour l'examen de problèmes particuliers et à la location des locaux d'habitation destinés à leur usage personnel.

Dans les entreprises employant au moins deux cents salariés, le comité d'entreprise constitue une commission de l'égalité professionnelle qui est notamment chargée de préparer les délibérations du comité d'entreprise prévues à l'article L. 432.3.1.

**● Le recrutement**

La liberté de choisir ses salariés est un droit reconnu à l'employeur. En effet, en référence à la liberté d'entreprendre, l'employeur responsable de l'entreprise «doit pouvoir en conséquence choisir ses collaborateurs» (décision du Conseil constitutionnel du 20 juillet 1988). Cette liberté est cependant encadrée et subordonnée au principe de l'égalité de traitement.

S'agissant des offres d'emploi et embauches, l'article L. 122-45 du Code du travail dispose qu'«aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement [...] en raison de son sexe».

De même, selon l'article L. 123-1, il est interdit à l'employeur ou à son représentant de mentionner ou de faire mentionner dans une offre d'emploi, quels que soient les caractères du contrat de travail, ou dans toute autre forme de publicité relative à une embauche, le sexe ou la situation de famille du candidat recherché. Il ne peut refuser d'embaucher une personne en considération du sexe ou sur la base de critères de choix différents selon le sexe ou la situation de famille.

La non-discrimination sexiste au moment de l'embauche est englobée dans celle plus vaste découlant des articles 225-1 à 225-3 du Code pénal.

Le principe de non-discrimination est ainsi opposable à toute personne physique ou morale susceptible d'intervenir dans la rédaction de l'offre d'emploi ou dans la publicité de l'offre.

*Exception : la liste des emplois réservés.* En principe, toutes les professions doivent être accessibles aux deux sexes.

Toutefois, en conformité avec la directive européenne de 1976, l'article R. 123-1 du Code du travail établit une liste d'emplois pour l'exercice desquels l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue une condition déterminante :

- artistes appelés à interpréter soit un rôle masculin, soit un rôle féminin ;
- mannequins chargés de présenter des vêtements et accessoires ;
- modèles masculins et féminins.

**● L'exécution du contrat**

Pendant l'exécution du contrat de travail, l'égalité de traitement concerne tous les aspects de la vie professionnelle.

Aux termes de l'article L. 123-1, l'employeur ne peut prononcer une mutation, résilier ou refuser de renouveler le contrat de travail en se fondant sur des raisons tenant au sexe ou à la situation de famille.

Dans les domaines de la formation, de l'affectation, des classifications et de la promotion professionnelle, l'employeur ne peut imposer des inégalités de traitement basées sur l'appartenance à l'un ou l'autre sexe. De même, le règlement intérieur ne peut comporter de dispositions lésant les salariés dans leur emploi ou leur travail en raison de leur sexe ou de leur situation de famille. Plusieurs procédures de contrôle existent :

- l'avis des élus du comité d'entreprise et du CHSCT ;
- le contrôle de l'inspecteur du travail, qui peut s'exercer à tout moment ;
- le contrôle *a posteriori*, en cas de litige, du juge prud'homal.

S'agissant du pouvoir disciplinaire, le respect du principe de non-discrimination s'impose également à l'employeur. L'article L. 122-45 dispose en effet qu'aucun salarié ne peut être licencié ou sanctionné en raison de son sexe ou de sa situation familiale.

En matière de formation professionnelle, outre l'article L. 123-1, l'article L. 900-5 interdit toute discrimination fondée sur le sexe, sauf dans le cas où l'appartenance à l'un ou l'autre sexe est la condition déterminante de l'emploi ou de l'activité professionnelle donnant lieu à formation.

**● Le harcèlement sexuel**

Le harcèlement sexuel porte atteinte à la dignité de la personne en tant que femme ou homme, et altère les relations de travail. Il est condamné par

la loi du 2 novembre 1992, modifiée par la loi du 9 mai 2001 (élargissement à l'ensemble de la vie professionnelle, possibilité donnée aux syndicats de se substituer au salarié) et du 17 janvier 2002 (élargissement à tous les auteurs et pas seulement les personnes dotées d'autorité hiérarchique). Les articles 122-46 et 123-6 du code du travail visent à prévenir le harcèlement sexuel, à protéger les salariés victimes ou témoins et à sanctionner les auteurs de tels agissements. La loi s'applique à tous les établissements et à toutes les entreprises régis par le Code du travail, mais également aux fonctions publiques (État, collectivités territoriales, établissements hospitaliers).

#### ● Dispositions en matière de grossesse et maternité

- Non-discrimination à l'embauche des femmes enceintes. L'employeur est tenu de communiquer au juge les éléments de nature à justifier sa décision (art L. 122-25).
- Affectation temporaire de la femme enceinte à un autre poste sans diminution de rémunération (L. 122-25-1).
- Interdiction de certains travaux pour les femmes enceintes (R. 231-62-2 et 234-4 ; décret n° 96-364 du 30 avril 1996).
- Autorisation d'absence pour les examens médicaux obligatoires (L. 122-25-3).
- Droit à un congé maternité (L. 722-26).
- Interdiction d'emploi pendant une période minimum entourant l'accouchement (L. 224-1).
- Interdiction de licenciement d'une femme pendant sa grossesse et pendant le congé de maternité (L. 122-25-2), sauf pour faute grave non liée à la grossesse ou impossibilité de maintenir le contrat.
- Interdiction de notifier le licenciement prononcé pour l'un des deux motifs précédents pendant le congé de maternité (CL. 122-27).

#### ● Mesures protectrices

##### Conditions de travail

- Interdiction d'occuper les femmes à certains travaux qui peuvent être préjudiciable à leur santé (art. L 777-3, R. 234-9 et R. 234-10 du Code de travail).
- Limitation de charges et des poids selon le sexe. (R. 234-6)

##### Congés, repos

- Non-application aux femmes des suspensions ou réductions du repos hebdomadaire en cas de travaux urgents pour accident ou travaux d'entretien (CL. 221-12 à L. 221-14).
- Attribution de congés supplémentaires pour les mères de famille, salariées ou apprenties de moins de 21 ans (CL. 223-5).

### 3) Le principe d'égalité de rémunération et la jurisprudence communautaire

#### 3.1 Dans le droit français

##### Articles L. 140-2 et suiv. du Code du travail

En application du principe général « à travail égal, salaire égal », tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes (cf. fiche pratique 4 sur la jurisprudence française). Ce principe ne signifie pas que les salaires doivent être égaux pour tous, mais il interdit toute différenciation de salaire entre des salariés qui serait fondée sur le sexe.

##### Qui est concerné ?

Sont concernés tous les employeurs et tous les salariés exerçant une activité dans le cadre d'un contrat de travail, qu'ils relèvent ou non du Code du travail, et quelle que soit la taille de l'entreprise. Les salariés du secteur public sont donc également visés.

##### Qu'entend-on par rémunération ?

Il s'agit de toutes les sommes imposables et soumises à cotisations, payées par l'employeur au salarié en raison de son emploi. La notion de rémunération englobe ainsi le salaire de base et tous les autres avantages (primes, bonus, gratifications, avantages en nature... quelle qu'en soit l'origine : accord collectif (convention collective, accord d'entreprise), usage de l'entreprise, décision de l'employeur.

Pour permettre un réel contrôle de l'égalité, la loi se réfère à des éléments de rémunération objectivement mesurables, qui doivent être établis selon des nonnes identiques pour les hommes et les femmes. Ainsi, doivent être communs aux hommes et aux femmes :

- les catégories professionnelles
- les critères de classification ou de promotion
- toutes les bases de calcul de la rémunération, notamment les modes d'évaluation des emplois.

### Qu'est-ce qu'un travail de valeur égale ?

C'est un travail qui exige des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles ou de capacités

- Les connaissances : elles peuvent être consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle.

- Les capacités : elles peuvent découler de l'expérience acquise, des responsabilités ou de la charge physique ou nerveuse liées au poste de travail.

C'est l'ensemble des critères qui doit être pris en compte et non un seul élément. Ainsi, un employeur ne peut invoquer des seules différences de résistance physique ou de capacités pour justifier des écarts de rémunération entre hommes et femmes.

#### Exemples :

*Deux époux gardiens d'immeuble doivent percevoir le même salaire si la lettre d'engagement ou le règlement de copropriété n'a pas prévu qu'ils devaient effectuer des travaux différents.*

*Par contre, il n'y a pas discrimination dès lors que la différence de salaire s'explique par des travaux supplémentaires que le salarié effectue.*

Enfin, l'appartenance des salariés à un établissement plutôt qu'à un autre ne peut à elle seule justifier une disparité de salaires entre les hommes et les femmes, dès lors que les salariés effectuent un travail égal ou de valeur égale. Il est tout à fait admissible que des disparités de salaire existent entre deux établissements d'une même entreprise ; par contre, ceux-ci ne peuvent en aucun cas provenir du nombre plus élevé de femmes dans l'un de ces établissements.

### A qui incombe la charge de la preuve ?

S'il incombe bien au salarié qui s'estime victime d'une discrimination d'apporter des éléments de fait en ce sens, il appartient en revanche à l'employeur de fournir au juge les éléments objectifs qui pourraient justifier une inégalité de rémunération.

Le juge forme sa conviction sur l'ensemble des éléments fournis et, si besoin est, sur la base de mesures d'instruction complémentaires. Si un doute subsiste, il profite au salarié.

### 3.2 La jurisprudence communautaire

Confrontée à un nombre croissant de contentieux, notamment depuis 1976, la Cour de justice des

Communautés européennes a apporté des précisions importantes sur la notion de discrimination liée au sexe.

#### ● Les conditions d'application des textes communautaires

En 1976, la CJCE estime que, en l'absence de dispositions de droit interne, l'article 119 du traité de Rome peut être invoqué directement devant un juge national («effet direct»). Il s'impose à l'égard non seulement des autorités publiques mais également de toute convention visant à régler de façon collective le travail salarié ainsi qu'aux contrats entre particuliers (*arrêt Defrenne, 8 avril 1976*).

#### ● La notion de rémunération

Il s'agit non seulement des salaires mais également des régimes de retraite d'entreprise (*arrêt Bilka, 13 mai 1986*) ou professionnels (*arrêt Barber, 17 mai 1990*).

#### ● La notion de discrimination

Dans ce domaine, la Cour de justice a rendu des arrêts particulièrement importants, qui ont fait progresser l'égalité entre les hommes et les femmes, en ayant recours aux notions de discrimination indirecte, puis apparente.

La discrimination indirecte peut être définie comme celle qui ne se fonde pas formellement sur le sexe mais qui, en pratique, produit une situation identique à celle qui résulterait d'une discrimination qui se référerait explicitement au sexe. Autrement dit, il s'agit de mesures *a priori* neutres qui, en réalité, frappent en proportion beaucoup plus élevée une population plutôt qu'une autre, sans être justifiées par des facteurs objectifs.

#### Exemples :

*Réserver un régime complémentaire de retraite aux salariés justifiant de quinze ans de travail à temps plein, alors que les salariés à temps partiel sont majoritairement des femmes (arrêt Bilka).*

*Constater que la rémunération moyenne des femmes est inférieure à celle des hommes sans trouver les justifications, du fait notamment de l'absence de transparence du système de qualification (arrêt Danfoss, 17 octobre 1989).*

La discrimination apparente peut être invoquée lorsqu'il existe une différence de rémunération, établie par des données statistiques valables, en-

tre deux professions ayant une valeur égale, l'une étant composée majoritairement de femmes et l'autre d'hommes. Il appartient dès lors à l'employeur d'apporter la preuve qu'il existe des raisons objectives à la différence de rémunération (arrêt Enderby, 27 octobre 1993).

#### ● Les critères de comparaison des travaux

D'une manière générale, la Cour considère que la comparaison des travaux doit s'effectuer par rapport aux exigences du travail exécuté et à la nature des tâches. Ainsi, elle précise que le principe d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes ne s'oppose pas à ce qu'un système de classification professionnelle utilise le critère de l'effort ou de la fatigue musculaire ou celui de la pénibilité physique du travail, si le travail à accomplir exige effectivement un certain développement de force physique et si, par la prise en compte d'autres critères, ce système exclut dans son ensemble toute discrimination fondée sur le sexe (arrêt Rummler, 1er juillet 1986).

#### 4. Contrôle, recours et sanctions

##### ● Le contrôle

Le contrôle de l'application des dispositions relatives à l'égalité professionnelle et à l'égalité de rémunération est assuré par les inspecteurs du travail (art. L. 140-6, L. 611-1 al. 2 et L. 611-6). Pour vérifier si le principe d'égalité de rémunération est respecté, les inspecteurs du travail peuvent (art. R. 140-1) :

- exiger communication des différents éléments qui concourent à la détermination des rémunérations dans l'entreprise, et notamment des normes, catégories, critères et bases de calcul retenus en la matière ;
- procéder, si besoin est, à une enquête contradictoire au cours de laquelle l'employeur et le ou les salariés intéressés peuvent se faire assister d'une personne de leur choix ;
- prendre connaissance des avis et observations formulés au cours des procédures prévues par les conventions collectives étendues pour le règlement des difficultés relatives à l'application du principe «à travail égal, salaire égal».

##### ● Les recours

Le recours devant le tribunal peut être engagé soit par le salarié, soit par une organisation syndicale.

L'article L. 123-6 du Code du travail prévoit que les organisations syndicales peuvent se substituer au salarié, sans justifier d'un mandat, pour exercer en justice les actions destinées à faire respecter le droit à l'égalité professionnelle et à l'égalité de rémunération, à la condition :

- que l'organisation syndicale soit représentative (le salarié peut ne pas avoir la qualité d'adhérent) ;
- que le salarié, averti par écrit, ne se soit pas opposé à l'action dans un délai de quinze jours. Le salarié peut toujours intervenir à l'instance engagée par le syndicat.

À noter que l'article L.123-5 du Code du travail dispose qu'est nul et de nul effet le licenciement d'un salarié faisant suite à une action en justice engagée par celui-ci ou en sa faveur sur la base des dispositions relatives à l'égalité professionnelle, lorsqu'il est établi que le licenciement n'a pas de cause réelle et sérieuse et constitue une mesure de rétorsion en raison de l'action en justice. En ce cas, la réintégration est de droit.

##### ● Les sanctions

###### Les sanctions civiles :

Toute disposition figurant dans un contrat de travail, une convention collective, un accord d'entreprise ou une décision de l'employeur et qui ne respecte pas le principe d'égalité de salaire pour un travail égal ou de valeur égale est **nulle de plein droit** (art. L. 140-4). La rémunération la plus élevée remplace automatiquement celle qui est annulée. Le conseil de prud'hommes est compétent pour examiner la demande du salarié.

###### Les sanctions pénales :

- Peines correctionnelles : les infractions aux dispositions de l'art. L. 123- 1, relatives au principe de l'égalité professionnelle, constituent un délit et sont sanctionnées par des peines correctionnelles.
- Peines contraventionnelles : des peines contraventionnelles sont également prévues par l'article R. 154-0 lorsqu'un employeur ne respecte pas le principe d'égalité de rémunération fixé par les articles L. 140-2 et L. 140-3.
- Ajournement du prononcé de la peine : en cas d'infraction aux principes d'égalité professionnelle ou de rémunération, le tribunal correctionnel peut, au lieu d'appliquer la peine prévue, recourir à la procédure d'ajournement (art. L.. 152-1-2 et L. 154- 1).

Ayant constaté l'infraction et au lieu d'appliquer la peine immédiatement, le juge peut prononcer un premier jugement qui comporte injonction à l'employeur de définir, après consultation du comité d'entreprise (à défaut, des délégués du personnel) et dans un délai déterminé, les mesures propres à assurer le rétablissement de la situation normale ; la décision d'ajournement peut également obliger l'employeur à exécuter les mesures ainsi définies dans le même délai. Le tribunal peut ordonner l'exécution provisoire de sa décision.

Après le premier ajournement, et en fonction des mesures décidées et le cas échéant exécutées par l'employeur, le juge apprécie s'il y a lieu de prononcer ou non une dispense de peine. Dans le cas où le délai imparti n'a pas été respecté, le tribunal a la faculté de recourir à un nouvel et dernier ajournement et de fixer un nouveau délai au prévenu pour exécuter l'injonction.

<sup>1</sup> Sauf indication contraire, les articles cités dans cette partie figurent dans le Code du travail

### Détail des sanctions pénales

Base légale de l'infraction	Peines encourues par les personnes physiques	Peines encourues par les personnes morales	Texte fixant les pénalités
<p><b>Discrimination entre hommes et femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Refuser d'embaucher une personne en raison de son sexe. Subordonner une offre d'emploi à une condition fondée sur le sexe (Code pénal, art. 225-2)</li> <li>● Refuser d'embaucher, sanctionner ou licencier une personne en raison de son sexe (Code du travail, art. L. 122-45) Subordonner une offre d'emploi à une condition fondée sur le sexe (Code pénal, art. 225-2)</li> <li>● Mentionner le sexe dans une offre d'emploi (Code du travail, art. L.123-1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2 ans d'emprisonnement et 200 000 F (30 000 € d'amende Récidive : peine doublée + peines complémentaires (affichage du jugement, exclusion des marchés publics)</li> <li>● 1 an d'emprisonnement et/ou 25 000 F (3 750 € d'amende. Affichage du jugement et insertion dans la presse. Possibilité d'ajournement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amende maximale : 200 000 F x 5 (30 000 € x 5) Peines complémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Code pénal art. 225-1 225-2 ; 225-19, art. 132-10</li> <li>● Code pénal, art. 225-4 et 131-38</li> <li>● Code du travail Art. L.152-1-1 et L.152-1-2</li> </ul>



### Détail des sanctions pénales

Base légale de l'infraction	Peines encourues par les personnes physiques	Peines encourues par les personnes morales	Texte fixant les pénalités
<p><b>Discrimination entre les hommes et femmes en matière de rémunération</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inégalités de rémunération entre les hommes et les femmes (art. L. 140-2 du Code du travail)</li> <li>● Inégalités des normes de rémunération et des critères de classification et de promotion pour les hommes et les femmes (Code du travail, art. L. 140-3)</li> <li>● Non-respect des obligations d'affichage des textes du Code du travail concernant l'égalité des salaires entre les hommes et les femmes (Code du travail, art. L.140-7 et R.140-2)</li> <li>● Défaut de communication à l'inspection du travail des éléments qui concourent à déterminer les salaires masculins et féminins (Code du travail, art. R.140-1)</li> </ul> <p><b>Harcèlement sexuel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Interdiction de harceler autrui en donnant des ordres, proférant des menaces, imposant des contraintes ou exerçant des pressions graves dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle, par une personne abusant de l'autorité que lui confèrent ses fonctions (Code pénal, art. 222-33)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Emprisonnement : 1 an. Amende : 100 000 F (15 000 €) Récidive : peine doublée</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Code du Travail Art. R.154-0-I</li> <li>● Code du travail Art. R.154-0-II</li> <li>● Code du Travail Art. R.154-0-III</li> <li>● Code pénal Art. 222-33</li> </ul>

### Détail des sanctions pénales

Base légale de l'infraction	Peines encourues par les personnes physiques	Peines encourues par les personnes morales	Texte fixant les pénalités
<p>● Interdiction de sanctionner ou de licencier un salarié ayant subi ou refusé de subir des actes de harcèlement sexuel ou ayant témoigné de ces actes (Code du travail, art. L.122-46)</p> <p>● Interdiction de toute mesure discriminatoire concernant l'embauche, la rémunération, la formation, l'affectation, la qualification, la classification, la promotion, la mutation en considération qu'une personne a subi ou refusé de subir des agissements de harcèlement ou témoigné de ces actes (Code du travail, art. L. 123-1)</p> <p><b>Obligations de négociier</b></p> <p>● Obligation de négociation annuelle sur l'égalité professionnelle (art. 132.27.1)</p>	<p>● Emprisonnement : 1 an Amende : 100 000 F (15 000 €) Récidive : peine doublée</p> <p>● 1 an d'emprisonnement et/ou 25 000 F (3 750 €) d'amende. Affichage du jugement Insertion dans la presse</p> <p>● 1 an d'emprisonnement et/ou une amende de 25 000 F (3 750 €) Ajournement</p>		<p>● Code pénal art. 222-33</p> <p>● Code du travail Art. L. 152-1-1 et L. 152-1-2</p> <p>● Code du travail Art. L 153-2</p>





## ***Expériences d'entreprises ayant engagé des actions pour l'égalité professionnelle pour les cadres***

---

**E**n France comme en Europe, peu d'entreprises se sont engagées dans un plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle dans la carrière des cadres. Si les équipes syndicales ont été jusqu'à présent peu nombreuses pour différentes raisons à se mobiliser sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes, les directions refusent généralement les revendications des équipes syndicales lorsque celles-ci lancent une action dans ce domaine; elles arguent notamment de l'absence d'inégalités professionnelles dans l'entreprise en s'appuyant sur des préjugés, idées reçues et constats globaux éloignés des réalités de l'entreprise. Il semble que les entreprises relevant de groupes américains, s'appuyant sur une tradition d'action positive en faveur des minorités, prennent davantage d'initiatives, mais avec certaines limites (cf. ci-après).

Dans les cas exceptionnels où les directions ont entrepris une action, l'expérience montre que la CFDT et l'ensemble des organisations syndicales ne sont pas associées à l'élaboration des mesures, soit parce que l'entreprise en général est peu ouverte au dialogue social, soit parce qu'elle considère ce champ d'action concernant les cadres comme ne relevant pas de la négociation sociale ;

on constate aussi que les mesures adoptées relèvent parfois du simple affichage et ne réunissent pas en général toutes les conditions du succès à moyen terme, et en premier lieu, une mobilisation de l'ensemble des cadres. Enfin, en général, elles ne remettent pas en cause l'organisation du travail des cadres dans l'entreprise, notamment en matière de temps de travail ou d'évaluation, et elles donnent alors la possibilité à certaines femmes d'accéder aux responsabilités sous réserve qu'elles suivent les modèles existants, et elles leur demandent donc souvent de choisir entre la réussite professionnelle et la réussite familiale et personnelle.

Trois expériences menées en France sont présentées ici, après consultation des délégués syndicaux des entreprises concernées. On y a joint ensuite un recensement d'actions menées en Europe (cf. p. 51).

Les équipes syndicales pourront s'en inspirer pour enrichir leurs revendications et démontrer à leurs directions que l'action en faveur de la mixité des carrières est possible au-delà d'être souhaitable sur le plan de l'égalité sociale, qu'elle ne remet pas en cause l'efficacité de l'entreprise et qu'au contraire elle l'enrichit.

## NESTLE France

### ● **Caractéristiques de l'entreprise**

L'action concerne le site de Noisiel qui réunit les sièges sociaux des activités de Nestlé en France et où travaillent environ 2 000 salariés dont 55 % de femmes.

### ● **Origines de l'action**

Une enquête TEQ (Travail en Question) ayant pour finalité l'égalité professionnelle a été réalisée au premier trimestre de 1999 sur le site par la CFDT. Les principales remontées ont été les suivantes :

- Non prise en compte de la réintégration des femmes à leur retour de congé maternité, ce qui pour cette société est un comble quand on sait que son slogan publicitaire est «Chez Nestlé, le Président c'est bébé».

- L'année de la naissance de l'enfant est une année «blanche» pour l'évolution de la carrière et le pro-meritis.

- Aucun plan de formation, aucune gestion des carrières, aucune considération n'étaient apportés aux quelques 137 secrétaires assistantes. Aucune définition de poste claire.

- Formation longue et donc qualifiante en priorité faite pour les hommes

- Plafond de verre pour les femmes cadres : le coefficient 500 est leur bâton de maréchal et après il n'y a plus aucune perspective ; aucune femme dans le comité de direction

- Salaires féminins en retrait par rapport aux salaires masculins : dans toutes les catégories sociales, employés, maîtrise et cadres, la moyenne des salaires masculins est supérieure à la moyenne des salaires féminins, même si pour la catégorie des maîtrises, on compte trois femmes pour un homme.

### ● **Les mesures prises**

Face aux constats, la CFDT a obtenu de la direction certaines réponses :

- Pour les femmes de retour de congé de maternité, la DRH les a mieux pris en compte. Elle a convenu que le traitement qui leur était fait était inacceptable chez Nestlé et elle a géré ces retours dans l'entreprise comme une priorité.

- Chaque année, le pourcentage de la masse des augmentations salariale accordé aux femmes est supérieur à celui des hommes. La société pratique la discrimination positive afin de combler les écarts de salaires.

- Au niveau du plan de formation, la DRH s'applique à proposer des formations longues de façon équitable aux hommes et aux femmes.

- Pour les secrétaires assistantes : une formation spécifique de 3 jours «Reflet» leur a été proposée en 2001. Elle sera complétée en 2002 par d'autres modules. Devant le flou qui entoure le contenu de leur poste de travail, la DRH s'est engagée à dresser d'ici juin 2001 un poste type des trois catégories qui servirait de référentiel au sein de cette profession :

Secrétaire, coefficient 220

Secrétaire/assistante coefficient 230/280

Assistante, coefficient 280/300

- Evolution des carrières : on sent un frémissement au niveau des promotions féminines, mais on ne pourra en tirer des conclusions que dans quelques années.

### ● **Appréciation de la déléguée syndicale CFDT**

Si des résultats importants ont été obtenus sur le plan de la gestion des congés maternité, des carrières des assistantes et des salaires, il est difficile d'avancer au-delà car la direction n'a aucune volonté de communiquer des informations sur son plan d'action et ne souhaite pas y associer les organisations syndicales.

### ● **Contact dans l'entreprise**

Jocelyne BANFI, déléguée syndicale

Tél prof : 01 60 53 14 32

Mél : Jocelyne.Banfi@fr.nestle.com



# SCHLUMBERGER

## ● Caractéristiques de l'entreprise

La société Schlumberger est d'origine américaine, avec des activités dans l'eau, le gaz, l'électricité, l'électronique, et les services informatiques; elle compte 60 000 salariés dans 100 pays, dont 27 000 en Europe et 7 000 en France, et seulement 12 % de femmes dans cette société très technique peuplée d'ingénieurs.

## ● Origines de l'action

L'action de la direction en faveur de la mixité des carrières s'inscrit dans une stratégie globale de l'entreprise visant la diversité des profils, notamment sur le plan des nationalités «il faut que l'entreprise ressemble au monde qui l'entoure». Elle a été initiée en 1994 par un message du PDG à tous les employés indiquant sa volonté de voir progresser les femmes au sein de l'entreprise.

## ● Les mesures prises

- Fixation d'objectifs pour la progression de la mixité dans les recrutements et l'intégration des femmes, et évaluation des managers sur la réalisation des objectifs..
- Création de deux postes de responsable sur la progression de la mixité, en Europe et aux USA.
- Mesures d'aide aux familles (scolarité des enfants, accueil des familles) pour la mobilité géographique.
- Suivi individualisé des femmes cadres, pour la détection et l'accompagnement des femmes «à potentiel» (une cinquantaine en Europe suivies tous les ans), sur la base des entretiens de carrière organisés pour les salariés, afin de gérer notamment les doubles carrières des conjoints.
- Interventions dans les écoles d'ingénieurs en vue de recruter des jeunes femmes, et présentation de l'entreprise par des femmes ingénieur(e)s.

## ● Appréciation du délégué syndical CFDT

L'équipe syndicale du site de Besançon (un des deux principaux sites pour le nombre de cadres) a obtenu de la direction des mesures favorables pour l'ensemble des femmes en matière de maintien dans l'emploi lors des restructurations, de rattrapage salarial pour les ouvrières, d'accès à la formation et au travail à temps partiel. Par contre, les délégués syndicaux n'ont pas été associés à l'élaboration et au suivi des mesures prises pour les femmes cadres.

Le bilan de ces mesures est plutôt positif sur le plan de la situation en matière de mixité des cadres dans l'entreprise, même si les cadres sont peu informés des mesures spécifiques prises par la direction et en bénéficient peu :

- la proportion de femmes dans les embauches de cadres progresse, du fait notamment de l'évolution des recrutements (plus d'informaticiens davantage féminisés que les ingénieurs) ;
- l'ambiance de travail est correcte et on ne note pas de discrimination sur les salaires, même si les délégués syndicaux n'ont pas accès aux grilles de salaires pour les cadres dans un contexte où tous les salaires sont individualisés ;
- la plupart des cadres sont au forfait jours en matière de temps de travail (avec 10 jours de RTT) mais ils sont plutôt satisfaits de cette situation et beaucoup de femmes cadres travaillent à temps partiel (30 % à Besançon).

## ● Contact dans l'entreprise

Daniel ROCKOFF  
Délégué syndical Besançon  
Tél. : 03 81 54 56 00

## HEWLETT-PACKARD

### ● Caractéristiques de l'entreprise

Cette entreprise d'origine américaine dans la construction électronique et les services informatiques est actuellement en cours de fusion avec COMPACQ.

### ● Origines de l'action

L'action de la direction en faveur de la mixité des carrières s'inscrit dans une stratégie globale de l'entreprise visant la diversité culturelle, initiée voici plusieurs années.

### ● Les mesures prises

- Fixation d'objectifs chiffrés d'augmentation de la proportion de femmes parmi les managers, notamment parmi les cadres dirigeants.
- Nomination d'un responsable diversité pour l'Europe.
- Etude sur les femmes cadres.
- Passages de secrétaires aux fonctions de cadres.

- Avant la loi Aubry, accord signé sur la réduction du temps de travail (récupération des heures supplémentaires).

### ● Appréciation de la déléguée syndicale

Le programme en faveur des femmes cadres n'a pas été négocié avec les organisations syndicales. Si le programme donne la possibilité à certaines femmes d'accéder à des responsabilités, la promotion des secrétaires est souvent la reconnaissance d'une qualification très élevée au départ, et la longueur des horaires de travail des cadres reste un obstacle important pour les femmes, même si certains cadres au forfait jour s'assurent d'une maîtrise du temps travaillé (récupération sur les jours suivants des horaires très élevés de certains jours).

### ● Contact dans l'entreprise

Chantal BERGER  
Déléguée syndicale du site d'EYBENS  
5 rue raymond Chanas – 38 320 EYBENS  
Tél. professionnel : 04 76 14 12 17

## **Actions menées par des entreprises en Europe**

Ces actions ont été présentées soit au cours d'un atelier syndical organisé en décembre par le réseau FEMANET des femmes cadres d'Eurocadres ou proviennent de sources européennes, dont un document sur des projets financés par la Commission européenne : «Les initiatives communautaires ADAPT et EMPLOI – Comblent le fossé hommes-femmes» - Série Emploi et FSE - Commission européenne.

- **Etudes préalables** sur la situation des femmes (La Poste en Italie, la compagnie aérienne Aer Lingus en Irlande, Deutch Telecom en Allemagne).

- **Mesures de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale : aménagement du temps de travail, services aux familles, gestion des congés maternité** (AIRTEL en Espagne, Aer Lingus en Irlande).

- **Accompagnement des femmes accédant aux responsabilités : tutorat** en interne dans l'entreprise (Deutch Telecom en Allemagne, Janssen Pharmaceutica WLI en Belgique, Aer Rianta en Irlande), entre entreprises (parrainage de cadres de PME par Volkswagen en Allemagne), en externe dans le syndicat (programme STRARLET du syndicat LO au Danemark) et formation des tu-

teurs (programme SOFIA de l'université du Limbourg en Belgique) ; **formation des femmes** accédant aux responsabilités (Deutch Telecom en Allemagne, La Poste en Italie) et **bilans de carrière** (La Poste en Italie).

- **Séminaires de sensibilisation du management** (Deutch Telecom en Allemagne).

- **Fixation d'objectifs chiffrés de progression des femmes** (Deutch Telecom en Allemagne)

- **Communication de l'entreprise, en interne et externe, sur la politique volontariste de promotion des femmes** (Deutch Telecom en Allemagne).

- **Soutien aux réseaux de femmes** (General Electric en Europe, Janssen Pharmaceutica WLI en Belgique).

- **Rattrapage des salaires des femmes** : modification des grilles salariales pour prendre en compte l'origine différente selon le sexe des cadres promus (techniciens et secrétaires en l'occurrence à British Telecoms au Royaume-Uni).

- **Intégration dans la convention collective de branche de la politique d'égalité professionnelle** (Deutch Telecom en Allemagne).



## ***Les correspondants mixité, les correspondants cadres et les outils disponibles dans les structures CFDT***

---

### ● **Dans les URI**

#### » **ALSACE**

##### **Carmen TOLLÉ**

UD CFDT Haut-Rhin - 1 rue de Provence - 68090 MULHOUSE

Tél. : 03 89 31 86 50 - Fax : 03 89 31 86 99 - Mél : [secretariat.general.uri@cfdt-alsace.fr](mailto:secretariat.general.uri@cfdt-alsace.fr)

#### » **AQUITAINE**

##### **Claude DUBOSCQ**

URI Aquitaine - 25 rue La Mothe - 33800 BORDEAUX

Tél. : 05 56 91 04 48 - Fax : 05 56 33 62 72 - Mél. : [aquitaine@cfdt.fr](mailto:aquitaine@cfdt.fr)

#### » **AUVERGNE**

##### **Michèle GUYEN**

SGEN-CFDT - Maison des Syndicats - Place de la Liberté - 63000 CLERMONT-FERRAND

URI CFDT Auvergne - Maison des Syndicats - Place de la Liberté

63000 CLERMONT FERRAND

Tél : 04 73 30 90 90 - Fax : 04 73 31 90 34 - Mél : [auvergne@cfdt.fr](mailto:auvergne@cfdt.fr)

#### » **BOURGOGNE**

**Sylvie MURETTA** - 18 place Ste-Marie - 71159 RULLY

URI CFDT Bourgogne - 7 rue de Colmar - 21000 DIJON

Tél : 03 80 70 21 70 - Fax : 03 80 70 21 69 - Mél : [bourgogne@cfdt.fr](mailto:bourgogne@cfdt.fr)

#### » **BRETAGNE**

**Sylvie FOLET** - 8 rue Renan - 35400 Saint Malo

URI CFDT Bretagne - 17 quai Chateaubriand - 35101 RENNES cedex 3

Tél : 02 99 78 51 40 - Fax : 02 99 78 51 41 - Mél : [bretagne@cfdt.fr](mailto:bretagne@cfdt.fr)

#### » **CENTRE**

**Patricia SOUVANT** - 88 rue de Chantepie - 37300 JOUE LES TOURS

URI CFDT Centre - 105bis rue du Faubourg Madeleine - 45057 ORLEANS CEDEX 01

Tél : 02 38 22 38 60 - Fax : 02 38 22 38 61 - Mél : [centre@cfdt.fr](mailto:centre@cfdt.fr)

»CORSE

**Pauline SALLEMBIEN**

URI CFDT Corse - Bourse du Travail - 2 rue San Angélo - BP 244 - 22094 BASTIA CEDEX  
Tél. : 04 95 31 01 17 - Fax. : 04 95 32 04 13 - Mél : corse@cfdt.fr

»FRANCHE-COMTE

**Jean-louis PHARIZAT** - 10 rue de Chatezeule - 25000 BESANCON

URI CFDT Franche-Comté - 110 rue de Chalezeule - 25000 BESANCON  
Tél : 03 81 85 38 48 - Fax : 03 81 85 38 49 - Mél : franchecomte@cfdt.fr

»ILE DE FRANCE

**Dominique Fabre**

URI CFDT Ile-de-France - 78 rue de Crimée - 75019 PARIS  
Tél. : 01 42 03 89 00 - Fax. : 01 42 45 25 33 - Mél. : ile-France@cfdt.fr

»LANGUEDOC-ROUSSILLON

**Guy GUYOT**

URI CFDT Languedoc-Roussillon - Maison des Syndicats - Place du Millénaire – BP 9032  
34041 MONTPELLIER Cedex  
Tél : 04 67 64 51 52 - Fax : 04 67 64 21 47 - Mél : langroussillon@cfdt.fr

»LIMOUSIN

URI CFDT Limousin - 32 rue Adolphe Mandonnaud - 87000 LIMOGES  
Tél : 05 55 32 32 45 - Fax : 05 55 32 34 80 - Mél : limousin@cfdt.fr

»LORRAINE

**Nathalie LOPVET** - 21 rue Principale - 55300 VARVINAY

URI CFDT Lorraine - 2 rue du Gal de Lardennelle - 57000 METZ  
Tél : 03 87 16 97 80 - Fax : 03 87 16 97 84 - Mél : lorraine@cfdt.fr

»BASSE-NORMANDIE

**Catherine LAPOUGE**

URI CFDT Basse-Normandie - 29 av. Charlotte Corday - 14300 CAEN  
Tél : 02 31 35 32 32 - Fax : 02 31 35 32 30 - Mél : basse-normandie@cfdt.fr

»HAUTE-NORMANDIE

**Katia PIANQUOIS**

URI CFDT Haute Normandie - 20/22 bld des Belges - 76000 ROUEN  
Tél : 02 32 08 35 60 - Fax : 02 32 08 35 61 - Mél : haute-normandie@cfdt.fr

»NORD/PAS DE CALAIS

**Dominique SANDER**

URI CFDT Nord Pas de Calais - 145 rue des Stations - BP 88 - 59006 LILLE CEDEX  
Tél : 03 20 57 66 22 - Fax : 03 20 57 96 66 - Mél : nord-pdc@cfdt.fr



## » PAYS DE LOIRE

**Josette BELLEGUIC**

Syndicat Santé CFDT - 37 rue Lamoricière - 44049 NANTES Cedex 04

URI CFDT Pays de Loire - 3bis, rue Maurice Sibille - 44032 NANTES Cedex 1

Tél : 02 40 44 66 40 - Fax : 02 40 69 04 55 - Mél : paysloire@cfdt.fr

## » PICARDIE

**Nathalie BRANDICOURT** - 1 bis rue Michel Ange - 80080 AMIENS

URI CFDT Picardie - 28 rue Frédéric Petit - 80036 AMIENS Cedex

Tél : 03 22 91 32 29 - Fax : 03 22 71 19 10 - Mél : picardie@cfdt.fr

## » POITOU-CHARENTES

**Jannick CAILLON** - 12 rue de Mitan - 79210 MAUZE / LE MIGNON

URI CFDT Poitou-Charentes - 192 rue de la Libération - BP 70919 - 86037 POITIERS Cedex

Tél : 05 49 52 96 46 - Fax : 05 49 88 90 39 - Mél : poitou-charentes@cfdt.fr

## » PROVENCE/ALPES/COTE D'AZUR

**Renaud de VARENT**

UD CFDT 06 - 12 boulevard Delfino - 06300 NICE

Tél : 04 93 26 52 32 - Fax : 04 93 89 45 21

URI CFDT PACA - 11 rue des Muletiers - 13100 AIX EN PROVENCE

Tél : 04 42 26 89 89 - Fax : 04 42 38 60 10 - Mél : paca@cfdt.fr

## » RHONE - ALPES

**Marie-Blandine NIVEAU** - 134 rue Dechamps - 73000 CHAMBERY

URI CFDT Rhône-Alpes - Bourse du Travail - 32 avenue du Général De Gaulle

38030 GRENOBLE Cedex

Tél : 04 76 23 31 54 - Fax : 04 76 22 64 18 - Mél : rhonalpes@cfdt.fr

## » ILE DE LA REUNION

**Marlène RODIER**

URI CFDT - 58, rue Fénelon - 97400 ST DENIS

Tél : 002 62 90 27 67 - Fax : 002 62 21 03 22 - Mél : uir.cfdt@wanadoo.fr

● **Dans les fédérations**

» **BANQUES**

**Françoise FRUGIER**

Fédération des Banques et Sociétés financières CFDT - 47 avenue Simon Bolivar  
75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 54 50 - Fax : 01 56 41 54 51 - Mél : banques@cfdt.fr

» **F.E.A.E.**

**Claudine KERVELLA**

Fédération des Etablissement et Arsenaux de l'Etat CFDT - 47 avenue Simon Bolivar  
75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 56 80 - Fax : 01 56 41 56 89 - Mél : feae@cfdt.fr

» **F.E.P.**

**Marie BRAUN**

Fédération Formation et Enseignement Privés CFDT - 47 avenue Simon Bolivar  
75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 54 70 - Fax : 01 56 41 54 71 - Mél : contact @fep-cfdt.fr

» **F.G.M.M.**

**Patricia BLANCARD** - 24 rue de la Bergère - 94240 L'HAY LES ROSES

Fédération générale Métallurgie et Mines CFDT - 47 avenue Simon Bolivar  
75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 50 70 - Fax : 01 56 41 50 96 - Mél : fgmm@cfdt.fr

» **F.G.T.E.**

**Michèle LOUP**

Fédération générale Transports Equipement CFDT - 47 avenue Simon Bolivar  
75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 56 00 - Fax : 01 42 02 49 96 - Mél : fgte@cfdt.fr

» **F.N.C.B.**

**Francis BILLAudeau**

Fédération nationale Construction Bois CFDT - 47 avenue Simon Bolivar  
75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 55 60 - Fax : 01 56 41 55 61 - Mél : fncb@cfdt.fr

» **F.U.P.T.**

**Nadine CAPDEBOSCQ**

Fédération Unifiée des Postes et des Télécommunications CFDT - 47 avenue Simon Bolivar  
75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 54 00 - Fax : 01 56 41 54 01 - Mél : fupt@cfdt.fr



## » FCC

**Chantal WEISS**

Fédération Communication et culture CFDT - 47 avenue Simon Bolivar  
75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 53 80 - Fax : 01 56 41 53 90 - Mél : ftilac@cfdt.fr

## » FINANCES

**Catherine GRISET**

Fédération des Finances et affaires économiques CFDT - 47 avenue Simon Bolivar  
75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 55 55 - Fax 01 56 41 55 59 - Mél : finances@cfdt.fr

## » INTERCO/JUSTICE (collectivités territoriales-justice)

**Patrick MARTIN**

Fédération nationale Interco CFDT - 47 avenue Simon Bolivar - 75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 52 52 - Fax : 01 56 41 52 51 - Mél : interco@cfdt.fr

## » P.S.T.E.

**Josette PERRIER-REPLEIM**

Fédération Protection sociale, travail, emploi CFDT - 47 avenue Simon Bolivar  
75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 51 50 - Fax : 01 56 41 51 51 - Mél : pste@cfdt.fr

## » S.G.E.N.

**Michel DEBON DE BEAUREGARD**

Fédération des syndicats généraux de l'Education nationale CFDT -  
47 avenue Simon Bolivar - 75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 51 00 - Fax : 01 56 41 51 11 - Mél : sgen@cfdt.fr

## » SERVICES

**Elisabeth RÉAUDIN**

Fédération des Services CFDT - Tour Essor - 14 rue de Scandicci - 93508 PANTIN CEDEX  
Tél : 01 48 10 65 90 - Fax : 01 48 10 65 95 - Mél : services@cfdt.fr

● ***Dans les autres structures***

## » CADRES

**Monique RUSSEIL**

CFDT Cadres - 47 avenue Simon Bolivar - 75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 55 00 - Fax : 01 56 41 55 01 - Mél : monique.russeil@cfdt-cadres.fr

## » U.F.F.A.

**Marie-Claude KERVELLA**

Union des fédérations des Fonctions publiques et assimilés CFDT  
47 avenue Simon Bolivar - 75950 PARIS cedex 19  
Tél : 01 56 41 54 40 - Fax : 01 56 41 54 44 - Mél : uffa@cfdt.fr



## ***Outils syndicaux sur l'égalité professionnelle disponibles auprès de la délégation «Femmes» de la CFDT***

---

- Module de formation des sections syndicales d'entreprise sur l'égalité professionnelle.
- Support de formation des équipes syndicales sur l'égalité professionnelle.
- Dossier sur l'action de la CFDT pour instaurer l'égalité hommes/femmes au travail.
- Mallette de jeu sur l'égalité professionnelle pour animer des sessions de formation syndicales, réalisée dans un programme européen financé par la commission.

### ***Délégation «Femmes» de la CFDT***

Coordonnées : 4 boulevard de la Villette  
75955 Paris Cedex 19  
Tél : 01 42 03 82 66  
Fax : 01 42 03 82 44  
Mél : femmes@cfdt.fr

## **Réseaux et associations de femmes cadres et responsables d'entreprises**

---

### **1. En France**

- **Service des Droits des Femmes et de l'Égalité**

10-16 rue Briançon - 75015 PARIS

Tél : 01 40 56 60 00

Site : <http://www.social.gouv.fr/femmes/sdfe.htm>

- **Centre national d'information sur les Droits de la Femme**

7 rue du Jura - 75013 PARIS

Tél : 01 42 17 12 00

Site : <http://www.infofemmes.com>

Outre les commissions en charge de l'égalité professionnelle dans les structures de la CFDT, des associations peuvent apporter un soutien professionnel et personnel aux femmes cadres.

- **AFFDU** (association française des femmes diplômées des universités)

Madame Nicole BECARUD

4 rue de Chevreuse

75006 PARIS

Tél : 01 43 20 01 32

Fax : 01 43 20 01 32

Mél : [affdu@club-internet.fr](mailto:affdu@club-internet.fr)

Site : <http://www.int-evry.fr/affdu>

- **Association des femmes ingénieurs (AFI)**

c/o CNISF

7 rue Lammerais

75008 Paris

Mél : [femmes\\_ingenieurs@yahoo.com](mailto:femmes_ingenieurs@yahoo.com)

- **Administration moderne**

Champ d'activités : mixité des responsables de l'administration. Composition : femmes hauts fonctionnaires.

Présidente : Mme Agnès ARCIER, sous-directeur au ministère des finances et de l'industrie

Coordonnées de la présidente :

MINEFI

Le Bervil-DiGITIP

12 rue Villiot

75 572 PARIS CEDEX 12

Tél : 01 53 44 91 66

Fax : 01 53 44 96 40

Mél : [agnes.arcier@industrie.gouv.fr](mailto:agnes.arcier@industrie.gouv.fr)

Site : <http://www.feminad.com>



● **Association française des femmes de carrières juridiques**

Présidente : Michèle SCHOR-ATTALI  
11 rue Cognac-Jay  
75007 Paris  
tél : 01 45 51 33 55  
fax : 01 45 5133 44  
Mél : maitre.schor.attali@netcourrier.com

● **Femmes et finances**

Composition : une centaine de femmes cadres de banque et entreprise. Adhésion assez restrictive.  
Présidente : Marie-Claude LORY  
Tél : 01 43 44 71 49

D'autres associations de femmes responsables, plus généralistes ou composées de responsables à haut niveau, peuvent apporter également apporter un soutien et une médiation pour régler des problèmes personnels.

● **ARBORUS**, créée en 1994

Champ d'activités : accès des femmes aux responsabilités politiques et économiques.  
Composition : principalement femmes cadres. Disponibles : vidéo et livre sur le management des femmes cadres.  
Présidente : Cristina LUNGHI  
7 square DESAIX  
75015 PARIS  
Tél : 01 45 78 93 28  
Fax : 01 45 79 11 25  
Mél : arborus@noos.fr

● **Club HRM Women**, créée en 1998

Champ d'activité : accès des femmes aux responsabilités.  
Composition : principalement femmes dirigeantes d'entreprises.  
Présidente : Eliane MOYET LAFFON  
33 rue d'Artois 750008 PARIS  
Tél : 01 53 77 25 25  
Fax : 01 42 56 18 45  
Mél : HRMnt@aol.com

● **ADIEF (Association pour le développement des initiatives économiques par les femmes)**

Champ d'activités : aide à la création d'entreprises par les femmes.  
Composition : femmes cadres ou chefs d'entreprise.  
Présidente : Ita MALOT  
1 allée des rives de Bagatelle  
92150 Suresnes  
Tél : 01 47 28 86 41  
Fax : 01 47 28 86 41

## 2. En Europe

### ● FEMANET

Réseau des femmes cadres du conseil européen des cadres EUROCADRES, qui rassemble la plupart des organisations syndicales de cadres en Europe ; créé en 2000 pour favoriser l'échange d'expériences entre femmes cadres et responsables syndicales sur la mixité.

EUROCADRES : boulevard du Roi Albert II 5, B-1000 Bruxelles, Belgique

Correspondante : CFDT : Monique RUSSEIL

Mél : [monique.russeil@cfdt-cadres.fr](mailto:monique.russeil@cfdt-cadres.fr)

Site : <http://www.cadres-plus.net>

Correspondant : Gina EBNER

Mél : [gina.ebner@eurocadres.org](mailto:gina.ebner@eurocadres.org)

Tél. : 0032 2 224 07 30

Fax : 0032 2 224 07 33

Site : <http://www.etuc.org/eurocadres>



## Bibliographie

### Principales références sur l'analyse de la situation des femmes cadres

- Revue Cadres CFDT :

- *Le temps des femmes* – n° 391 – Mars 2000

- *Existe-t-il un mode de management féminin ?*

Le bulletin de l'Observatoire des Cadres – n° 5 - décembre 1999

- *Portrait d'Europe avec dames* – n° 372 – Mars 1996

- *Féminin pluriel* – n° 357 – Mars 1993

- LUNGI C.

*Et si les femmes réinventaient le travail...* Collection Convictions – EYROLLES – Novembre 2001

- LAUFER J. - FOUQUET A.

*A l'épreuve de la féminisation.* Cadres : la grande rupture - Collection Recherches - La découverte Mai 2001

- COTTA M.

*La place des femmes dans les lieux de décision* - Rapport du Conseil Economique et Social Décembre 2000

- AUBERT N. et alii

*Le sexe du pouvoir : femmes, hommes et pouvoir dans les organisations* - Editions Epi - 2000

- COLMOU A.M.

*L'encadrement supérieur de la fonction publique : vers l'égalité entre les hommes et les femmes* Février 1999

- BURKE M.

*Valeurs féminines, le pouvoir demain* – Village mondial – 1998

- LAUFER J. - FOUQUET A.

Effet de plafonnement de carrière des femmes cadres et accès des femmes à la décision dans la sphère économique – Rapport d'étude pour le Service des Droits des Femmes – Novembre 1997

- APEC

*Les femmes cadres du secteur privé* – Observatoire de l'emploi - 1995

- MEYNAUD H.

*L'accès au dernier cercle : à propos de la participation des femmes aux instances de pouvoir dans les entreprises* - Dans *Revue française des affaires sociales* - N° 42 - Janvier-mars 1988

- LAUFER J.

*La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise* – Flammarion – 1982.

### **Quelques ouvrages de fond sur l'inégalité professionnelle entre hommes et femmes**

---

- «Masculin - Féminin» - Editions PUF  
Auteurs : Jacqueline Laufer - Catherine Marry - Margaret Maruani - 2002
- MARUANI M.  
*Travail et emploi des femmes* - Editions La Découverte - 2000
- Collection Travail, genre et sociétés – L'Harmattan  
De nombreux articles également dans cette collection créée en 1999  
Auteurs : Jacqueline Laufer, Catherine Marry, Margaret Maruani  
Titre : *Masculin-Féminin : questions pour les sciences de l'homme*. Editions PUF
- Sous la direction de MARUANI M.  
*Les nouvelles frontières de l'inégalité* - Collection Recherches – La Découverte – 1998
- Cahiers du MAGE  
De nombreux articles parus depuis 1995 concernant les femmes cadres à l'issue de séminaires du GDR (Groupement de Recherches du CNRS) MAGE (Marché du travail et genre)

### **Des ouvrages de référence sur la négociation de l'égalité professionnelle**

---

- Ministère de l'Emploi  
Conseil supérieur de l'égalité professionnelle  
*Agir pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*  
Guide d'appui à la négociation au sein des entreprises et des branches-mars 2002  
Disponible auprès des services de l'emploi et des droits des femmes
- MINE M.  
La discrimination femme-homme - Guide juridique Rebondir - 2001
- Ministère de l'Emploi  
*Egalité de rémunération femmes hommes* - Collection Guide et repères pour la négociation collective  
Editions Liaisons - Décembre 1999

### **Europe et international**

---

- WORTH L.  
*Briser le plafond de verre* - Document du BIT - 2001
- Commission européenne  
- *La participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision* - Magazine de l'égalité des chances - Commission européenne - Juillet 1997  
- *Rapport annuel sur l'égalité des chances pour les femmes et les hommes dans l'union européenne* (depuis 1996)
- EUROCADRES  
Conclusions du symposium : *Vie familiale et vie professionnelle – quel équilibre pour les cadres ?*  
Décembre 1995



CFDT Cadres  
47 avenue Simon Bolivar - 75950 Paris cedex 19  
Téléphone : +33 (0)1 56 41 55 00 - Fax : +33(0)1 56 41 55 01  
[www.cadres-plus.net](http://www.cadres-plus.net)      mél : [contact@cfdt-cadres.fr](mailto:contact@cfdt-cadres.fr)

Mise en page : Sophie Jan

Imprimerie IDG - 4bis rue d'Oran - 75018 Paris

Prix : 6 €